

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«4» червня 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління прямою доставкою продукції в умовах карантинних обмежень»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u>
	(шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u>
	(шифр і назва)
форма навчання	<u>денна</u>

Виконавець:	<u>Юзькевич Юлія Олегівна</u>
	(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник:	<u>Соколова Олена Євгенівна</u>
	(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер:	<u>Кабан Н.Д.</u>
(прізвище та ініціали)	(підпис, дата)

Київ 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня

бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр найменування)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б.)

« 17 » травня 2021 р.

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА**

Юзькевич Юлії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління прямою доставкою продукції в умовах карантинних обмежень» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.

2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «Гранд Косметик», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації постачання товарів, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: особливості та ключові етапи постачання, його значення для функціонування компанії на ринку, прямі канали розподілу і ефективність їх використання, організація прямих поставок товарів в умовах пандемії, характеристика діяльності ТОВ «Гранд Косметик Україна», аналіз фінансово економічної діяльності підприємства, динаміка змін прямих потоків під час карантину, проект розвитку прямих поставок в компанії, економічна ефективність проекту.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Соколова О.Є.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доц. Соколова О.Є.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	доц. Соколова О.Є.	25.05.21	25.05.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Соколова О.Є.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Юзькевич Ю.О.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління прямою доставкою продукції в умовах карантинних обмежень» складає 84 сторінки та містить 24 рисунки, 21 таблицю, 50 використаних джерел.

### ПРЯМА ПОСТАВКА, АУТСОРСИНГ, ДИСТРИБУЦІЯ, КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до організації управління прямою поставкою

Ціль даної дипломної роботи:

- надати характеристику діяльності підприємства ТОВ «Гранд Косметик»;
- аналіз логістичних рішень розвитку прямих поставок у компанії в умовах карантинних обмежень.

Зміст диплому являє собою є оптимізація шляху просування товару від дистриб'ютора до кінцевого споживача.

Головною метою роботи є вдосконалення прямих поставок та приріст показників рентабельності.

У проектно-рекомендаційній частині дипломного проекту були розроблені пропозиції щодо поставки продукції та підвищення прибутків компанії.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the thesis on "Management of direct delivery of products under quarantine restrictions" is 84 pages and contains 24 figures, 21 tables, 50 sources used.

### **DIRECT SUPPLY, OUTSOURCING, DISTRIBUTION, DISTRIBUTION CHANNELS**

Thesis considers the main approaches to the organization of direct supply management

The purpose of this thesis:

- provide a description of the activities of the company LLC "Grand Cosmetics";
- analysis of logistics solutions for the development of direct deliveries in the company under quarantine restrictions.

The content of the diploma is to optimize the way the product is promoted from the distributor to the end consumer.

The main purpose of the work is to improve direct deliveries and increase profitability.

In the project-recommendation part of the diploma project, proposals were developed to supply products and increase the company's profits.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists in logistics departments.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЯМОЇ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦІЇ.....	9
1.1. Особливості та ключові етапи постачання, його значення для функціонування компанії на ринку.....	9
1.2 Прямі канали розподілу і ефективність їх використання .....	12
1.3 Організація прямих поставок товарів в умовах пандемії.....	19
2.4. Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЯМОЇ ПОСТАВКИ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ.....	26
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Гранд Косметик Україна» .....	26
2.2. Аналіз фінансово економічної діяльності підприємства .....	29
2.3. Динаміка змін прямих потоків під час карантину.....	41
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ОБРАНОЇ КОМПАНІЇ.....	47
3.1. ABC XYZ аналіз продукції компанії.....	47
3.2. Проект розвитку прямих поставок в компанії .....	53
3.3. Економічна ефективність проекту.....	60
3.4. Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	69
СПИСОКИ ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
Додаток А .....	78
Додаток Б.....	79

## ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена тим, пандемія COVID-19 змінила не тільки життя багатьох людей, а й ситуацію на глобальному і місцевих ринках. У всьому світі відбулося значне скорочення виробничих потужностей у зв'язку з закриттям кордонів між країнами і введенням режиму самоізоляції. Пандемія коронавірусу порушила звичні зв'язки між виробниками і споживачами і внесла серйозні зміни в бізнес багатьох компаній. Сукупність даних чинників відобразилася на всіх видах транспортних перевезень - від використання особистого і громадського транспорту в містах до здійснення пасажирських і вантажних перевезень як всередині країн, так і між ними. Сьогодні країни знаходяться на перехідному етапі: в транспортній сфері спостерігається адаптація до оновлених умов діяльності і поступове відновлення після кризи. Проте як і раніше зберігається цілий ряд ризиків. Очікування нової хвилі пандемії, зростання кількості хворих COVID-19 в деяких регіонах світу, часткове відновлення раніше знятих обмежень і інші фактори створюють подальшу невизначеність щодо глобальних транспортно-логістичних систем. При цьому невизначеність стосується не тільки термінів повернення до докризових показників, а й майбутнього образу транспортної сфери в посткоронавірусному світі в цілому.

Метою роботи є розробити проект щодо ефективного управління прямою доставкою продукції ТОВ «Гранд Косметик» в умовах карантинних обмежень.

Для досягнення поставленої мети доречно вирішення наступних завдань:

- провести аналіз особливостей прямої доставки продукції на ринках країн Європи;
- провести аналіз загальної характеристики підприємства ТОВ «Гранд Косметик»;

- визначити економічну характеристику підприємства ТОВ «Гранд Косметик»;
- провести аналіз споживачів діяльності підприємства ТОВ «Гранд Косметик»;
- провести дослідження ефективності діяльності ТОВ «Гранд Косметик» в умовах карантинних обмежень;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Гранд Косметик» під час локдауну;
- визначити економічний ефект від впровадження комплексу заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації прямої доставки на підприємстві ТОВ «Гранд Косметик».

Предмет дослідження – теоретично-методологічні аспекти та практичний інструментарій організації прямої доставки ТОВ «Гранд Косметик».

У процесі виконання дослідження застосовувалися сукупність загальних та специфічних наукових методів, таких як: системний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства ТОВ «Гранд Косметик» та матеріали практикуючих фахівців в галузі менеджменту та логістики, розміщені в підручниках та електронних джерелах.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЯМОЇ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Особливості та ключові етапи постачання, його значення для функціонування компанії на ринку

Логістика як сьогодні, так і в майбутньому буде визначальним чинником у конкурентній боротьбі між організаціями, економічними регіонами і державами за створення вартості. Успіх у цій боротьбі в першу чергу визначається рівнем компетенції у логістиці. Практика підтверджує, що логістика значною мірою визначає конкурентну стійкість як окремої держави, так і окремої організації.

Для сучасних компаній питання ефективного управління постачанням, виробництвом і дистрибуцією стають все більш актуальними. Актуальність застосування логістики у матеріальній сфері зумовлена декількома аспектами. По-перше, організація ефективної системи постачання на підприємстві дозволяє отримати кращі економічні результати за рахунок зменшення витрат та втрат від можливих ризиків. По-друге, конкретні специфічні особливості побудови системи дистрибуції підприємства залежать від типу і характеру виробничого процесу. Зауважимо, що ключовим моментом логістики дистрибуції є вибір та конструювання каналів розподілу, що представляють собою маршрути, за якими продукція переміщується від місць виробництва до місць кінцевого споживання.

Рациональна організація і управління матеріальними потоками передбачають обов'язкове використання основних логістичних принципів: однонаправленості, гнучкості, синхронізації, оптимізації, інтеграції потоків процесів. Сучасна організація і оперативне управління матеріальними потоками мають забезпечувати: ритмічну, узгоджену роботу всіх ланок виробництва за

єдиним графіком і рівномірний випуск продукції; максимальну безперервність процесів виробництва; максимальну надійність планових розрахунків і мінімальну трудомісткість планових робіт; достатню гнучкість і маневреність у реалізації мети у разі виникнення різних відхилень від плану; безперервність планового керівництва.

Процес постачання матеріальних ресурсів зазвичай організовується за етапами:

1. Ідентифікація і переоцінка потреб - управління постачанням починається з визначення тих постачальницьких трансакцій, які потрібно встановити між відділом закупівель і конкретними споживачами матеріальних ресурсів (підрозділами) фірми. У деяких випадках, наприклад, якщо змінюється асортимент виготовленої продукції, то може бути переглянутий склад внутрішньофірмових споживачів і/або номенклатура матеріальних ресурсів.

2. Визначення та оцінка вимог (потреб) споживачів - щойно внутрішньофірмові споживачі та номенклатура матеріальних ресурсів визначені, потрібно встановити вимоги до розмірів, параметрів постачань, плани і специфікацію на кожен позицію номенклатури та певну номенклатурну групу матеріальних ресурсів. Крім того, слід встановити вимоги користувачів, які визначають сервіс постачань.

3. Рішення «зробити або купити» - перш ніж визначати можливих постачальників, необхідно вирішити питання: чи не вигідніше самій фірмі виробляти певні види матеріальних ресурсів (наприклад, компоненти для комплектації складних товарів: автомобілів, комп'ютерів тощо), ніж купувати в інших. У цьому разі для ухвалення остаточного рішення зазвичай оцінюються відповідні витрати і можливий рівень якості.

4. Визначення типу закупівель, форм та методів постачань - на сьогодні існують три основні типи організації закупівель матеріальних ресурсів залежно від тривалості та складності: сталі закупівлі, модифіковані закупівлі (у яких змінюється або постачальник, або параметри закупаються матеріальних

ресурсів), нові закупівлі, викликані потребами нового споживача. Залежно від цього використовуватимуться різні форми та методи постачань.

5. Аналіз поведінки ринку - джерело матеріальних ресурсів для фірми (постачальник) може функціонувати у різному ринковому середовищі і типові ринку: монополістичному, олігополістичному, високо конкурентному. Знання й аналіз ринку постачальників допомагають логістичному персоналу фірми визначити кількість можливих постачальників, позицію на ринку, професіоналізм та інші фактори, що дозволяють правильно організувати закупівлі.

6. Ідентифікація всіх можливих постачальників - включає визначення всіх можливих постачальників певного виду (номенклатури) матеріальних ресурсів, які можуть задовольнити вимоги внутрішньофірмових споживачів. Важливим моментом є включення до цього списку тих фірм-постачальників, послугами яких товаровиробник раніше не користувався.

7. Попередня оцінка всіх можливих джерел - попередня оцінка можливих джерел закуповуваних матеріальних ресурсів полягає в порівнянні запропонованих постачальниками матеріальних ресурсів умов постачання з вимогами внутрішньофірмових споживачів.

8. Остаточна оцінка і вибір постачальника - після зменшення кількості можливих постачальників на етапі попереднього відбору ті, що залишилися, оцінюються з погляду найкращого задоволення потреб фірми в матеріальних ресурсах конкретного виду. Для остаточного вибору постачальника використовується, як правило багатокритеріальна оцінка.

9. Доставка матеріальних ресурсів і супутній сервіс - включає низку логістичних функцій, пов'язаних із реалізацією процесу постачань конкретної номенклатури матеріальних ресурсів від постачальника фірмі-виробнику: оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, переробка вантажу, зберігання, складування тощо. За певних обставин включає рішення з

організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів відібраного постачальника.

10. Контроль і оцінка виконання закупівель - по завершенні процесу доставки потрібно організувати вхідний контроль якості матеріальних ресурсів (ця процедура для надійних постачальників може не проводитися). Ефективність управління закупівлями оцінюється завдяки безупинному контролю й аудиту виконання умов договорів за термінами, цінами, параметрами постачань, якістю матеріальних ресурсів та сервісу.

Отже, стратегія матеріально-технічного постачання на підприємстві покликана не лише оцінити безперебійність, ритмічність і якість постачань, але і їх ефективність, що виражається в знаходженні таких постачальників, форм і методів постачання, які забезпечили б мінімальні сукупні витрати на придбання і доставку матеріальних ресурсів.

А забезпечення єдиного і безперервного процесу постачання структурних одиниць на всіх рівнях ієрархії необхідною продукцією в оптимальній кількості і належної якості – найважливіша гарантія їх ефективного функціонування і безумовного виконання поставлених планових завдань[15].

## **1.2. Прямі канали розподілу і ефективність їх використання**

Необхідною умовою можливості вибору каналу розподілу, а також оптимізації усього логістичного процесу є наявність на ринку великої кількості посередників. Сьогодні у термін «посередник» іноді вкладається негативне значення. У рамках логістики розглядається проблема цивілізованого, економічно виправданого посередництва.

Без правильного просування та переміщення товарів їх продаж є неможливим. В цьому випадку допомагає дистрибуція (розподіл товарів). Це

процес транспортування продукції від виробника до кінцевого споживача. Також з дистрибуцією тісно пов'язаний мерчандайзинг.

Дистрибуція (дистрибуція) в маркетингу – це область логістичної діяльності, яка полягає в пересуванні продукції від виробників до кінцевих споживачів, проведення розподілу продукції на конкретній території, організації продажів та післяпродажного обслуговування [11].

Можна виокремити певні відмінності в процесі здійснення дистрибуції як з боку постачальника, так і дистриб'ютора. Для постачальника дистрибуція полягає в формуванні системи управління продажем, основою чого є планування та управління продажами з допомогою різних каналів продажу. Для фірми дистриб'ютора - це організація переміщення продукції від виробника до покупця і розподілу товарів на певній території.. Із основними складовими системи дистрибуції можна ознайомитись на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні складові системи дистрибуції

Джерело:[39]

Предметом проведення дистрибуції є транспортування сировини, матеріалів, готової продукції від місця їх виробництва на ринок, у тому числі безпосередньо до споживача. Предмет здійснення дистрибуції досліджувався в працях багатьох вчених, як зі сторони маркетингу, так і логістики. Прикладом цього є праці Чухрай Н. І. [36], Крикавського Є. В. [10], Чубали А. [41], Рутковського К. [42] та ін.

Н. В. Гайванович вважає, що поняття «дистрибуція», «просування» і «збут» не є аналогічними [3]. Основна відмінність полягає в різниці організації комерційно-збутової і маркетингової політики. Сюди входять питання ціни, асортименту, якості, сервісу, технологій, стимулювання збуту та логістики.

Центральне місце серед посередників у дистрибуції посідають торгові посередники, які крім безпосередньо функцій обміну (купівлі- продажу) товару можуть виконувати функції транспортування, експедирування, управління запасами, вантажопереробку, страхування, кредитно-фінансове обслуговування, передпродажний і післяпродажний сервіс тощо.

Торгових посередників можна класифікувати на підставі поєднання двох ознак:

- від імені кого працює посередник;
- за чий рахунок посередник проводить свої операції.

Різні посередники можуть працювати з різними сегментами споживачів, або кожен посередник може зосередитися на задоволенні потреб свого клієнтського сегмента, не розпорошуючись на обслуговування інших. Проте стратегії і логістики, і маркетингу, і продажів, і обслуговування повинні залишатися у веденні виробника або генерального дистриб'ютора.

Із логістичної точки зору важливим при організації дистрибуції є не лише попит взагалі, але і наявність товару у певному місці в певний час. Дисгармонія між пропозицією і попитом зумовлена насамперед незбігом цілей виробника із цілями кінцевого споживача, оскільки різняться часто передумови ухвалення

рішень: що виготовляти, де, коли і в якій кількості, а отже, й мотиви їх реалізації.

Під логістичним управлінням системою дистрибуції товарів слід розуміти управління процесом переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача, чи їх мережі, інтегровано з відповідними фінансовими, інформаційними та сервісними потоками з метою забезпечення досягнення міксу логістичних завдань.

Головними орієнтирами логістичного управління є:

- обґрунтування та формування каналів дистрибуції;
- управління фізичним розподілом – проектування та реалізація фізичної дистрибуції товарів.

А пріоритетними напрями є способи реалізації обраної стратегії опосередкованої дистрибуції товарів компанії досягнення власних відокремлених цілях шляхом ефективного планування, організації збуту та контролю результатів.

Канал розподілу (логістичний канал) – це частково упорядкована множина різних посередників (організацій чи окремих осіб підприємницької діяльності), що доводять матеріальний потік від конкретного виробника до споживачів.

Рішення про вибір каналів розподілу є одним із найважливіших завдань для підприємств-виробників. При виборі раціонального каналу розподілу необхідно брати до уваги такі фактори:

- цільова аудиторія;
- потенційний ринок збуту (радіусу поширення);
- швидкість доставки товару;
- час доставки;
- ефективність руху матеріального потоку;
- ефективність збереження продукції при її доставці від виробника до кінцевого споживача тощо.

У прямих каналах розподілу товарорух здійснюється на основі прямих господарських взаємозв'язків зі споживачами, тобто канали розподілу не містять будь-яких посередницьких фірм. Використовувати прямі логістичні канали розподілу доцільно, коли:

- формується матеріальний потік великої потужності (за великих обсягів вантажних партій);

- до логістичної системи надійшли конкретні індивідуальні замовлення, які відповідають усім її вимогам (нормам);

- параметри матеріального потоку виправдовують витрати на його просування;

- кількість споживачів невелика, і вони поглинають усі матеріальні потоки виробника;

- товарний потік є вузькоспеціалізованим (складне устаткування; продукція, виготовлена за індивідуальними замовленнями; продукція, що вимагає від виробника монтажних, налагоджувальних робіт тощо);

- матеріальний потік не вимагає складської переробки, тобто упакування, комплектації тощо;

- виробник має достатні фінансові можливості для створення й експлуатації логістичної системи з прямими каналами.

Ешелоновані логістичні канали характеризуються переміщенням матеріальних потоків від виробників до споживачів через посередницькі структури. У цьому випадку вплив виробників на управління матеріальними потоками обмежується, а контакти зі споживачами часто мають умовний характер. Використовувати ешелоновані логістичні канали розподілу доцільно, коли:

- товарний ринок роздроблений настільки, що потужності матеріальних потоків недостатньо для покриття витрат на прямий збут;

- підприємство прагне охопити якомога більший споживчий ринок, особливо це стосується світового ринку;



–логістичні послуги посередницьких структур допомагають споживачам зменшити витрати на матеріально-технічне забезпечення, а також обсяги облікової документації;

–посередницькі структури мають потенційні можливості для більш якісного задоволення потреб споживачів;

–товарні запаси посередницьких структур у логістичних каналах виявляються ближчими до споживача, ніж запаси виробника;

–різниця між собівартістю продукції та ціною продажу надто мала, щоб виробник міг утримувати прямі канали розподілу;

–споживачам зручніше врегульовувати спірні питання та непорозуміння з посередником, котрий його цінує, ніж із виробником, у якого потенційних споживачів може бути значно більше.

Змішані або гнучкі логістичні канали розподілу характеризуються використанням у системі збуту як прямих, так і ешелонованих каналів розподілу. Їх співвідношення залежить від цільових ринків, стратегій підприємства та власних потенційних можливостей логістичної системи. Найчастіше гнучкі логістичні канали використовуються, коли структура ринку неоднорідна. В одному районі може спостерігатися висока концентрація споживачів чи наявність великих споживачів, тоді більш ефективними можуть бути прямі логістичні канали. В іншому районі може бути невеликий попит на дану продукцію чи низька концентрація споживачів. Тоді для раціоналізації просування товарних потоків доцільним є залучення до формування логістичних каналів різних посередницьких ланок.

На вибір раціонального каналу розподілу продукції також впливає кількість посередників, які визначають довжину логістичного каналу, тобто обумовлена кількість наявних у них рівнів.

Рівень розподілу логістичного потоку – це будь-який торговий посередник–учасник логістичної системи, що виконує розподільні функції, трансформуючи матеріальні потоки в процесі їхнього просування до кінцевого

пункту призначення [7, 15, 49]. Канали розподілу різних рівнів зображено на рисунку 1.2.

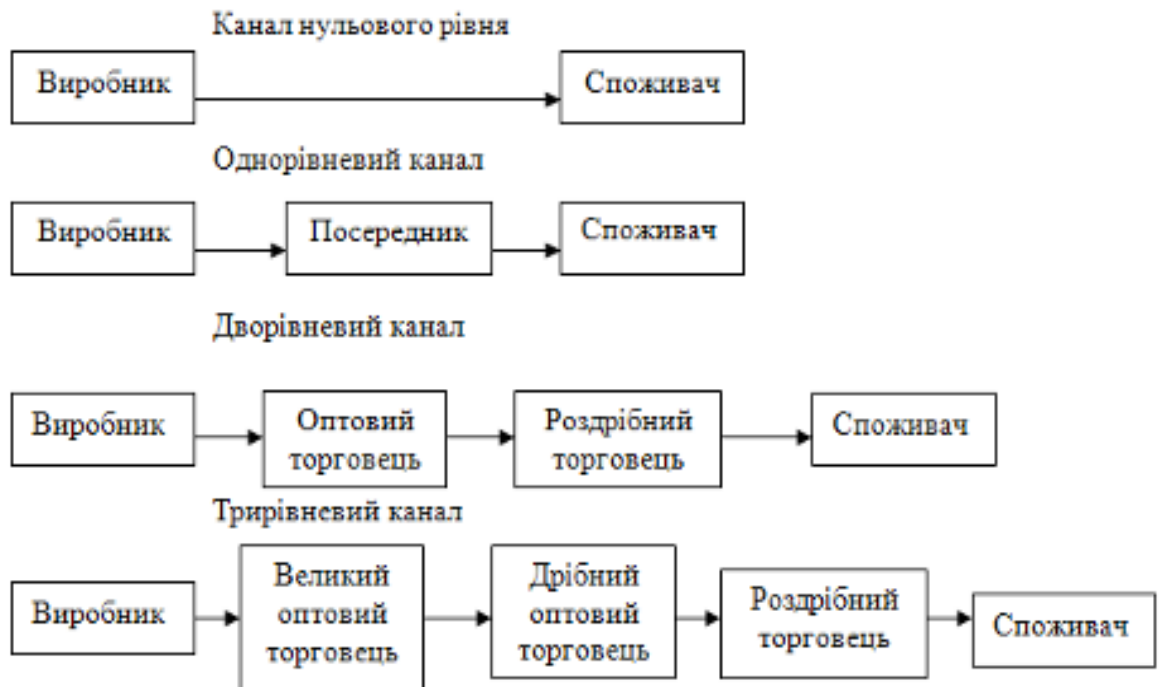


Рисунок 1.2 – Канали розподілу різних рівнів

*Джерело: [21]*

Логістичний канал нульового рівня включає виробника і споживача. Матеріальний потік розподіляється безпосередньо виробником. Одно-, дво- і більше рівневі логістичні канали включають одного чи декількох торгових посередників. Матеріальні потоки спочатку розподіляє виробник, а потім посередник. Очевидно, що довший канал, то дорожче він обходиться споживачеві. Довгі канали важкі в управлінні, відносно затратні, проте часто іншого вибору у виробника, охочого вийти на масовий ринок, може не бути, особливо якщо метою є завоювання масового ринку не лише в своєму регіоні, але і по всій країні.

Отже, вибір каналів розподілу, визначення їх структури і умов взаємодії з ними – стратегічне рішення, що визначає довгострокову ефективність роботи компанії в цілому. Для оптимізації просування матеріального потоку і конкретизації вибору учасників логістичних каналів необхідно ретельно і всебічно проаналізувати всі аспекти фінансових питань.

### **1.3 Організація прямих поставок товарів в умовах пандемії**

Аналіз процесів дистрибуції, організації логістичних процесів дозволяє зрозуміти виробнику, як його продукція потрапляє до клієнта чи обрана стратегія просування є вдалою, а які сфери потребують перегляду та зміни. Система дистрибуції, завдяки якій товар потрапляє до споживача, є загальним елементом аналізу. Кожне підприємство може використовувати одну або кілька систем дистрибуції: традиційну, договірну та адміністративну. Аналіз проводиться в кожній з них окремо, щоб зрозуміти їхні взаємозв'язки та функції, які вони виконують [18].

Важливим є аналіз каналу розподілу – всього ланцюжка організацій, які беруть участь в процесі транспортування продукції до кінцевого споживача. До нього входять фірми посередники, , торгові представництва та агентства. Цей аналіз дозволяє зрозуміти скільки установ та етапів потрібно пройти товару, щоб потрапити в точку призначення.

Пряма поставка або дропшипінг – це метод управління ланцюгом поставок, при якому посередник здійснює роздрібну торгівлю без проміжного зберігання товарів на своєму складі. Товари відвантажуються покупцеві зі складу виробника, дилера або оптового торговця. Компанія для роздрібної реалізації товарів приваблює партнерів-посередників, які забезпечують «вітрину» (наприклад, через інтернет-магазин, поштову розсилку, каталоги),

маркетинг, просування, прийом замовлень від кінцевих покупців , документальне оформлення угод, прийом оплати. Роздрібний продавець при цьому не має ні власного складу, ні товарного запасу. Роздрібна ціна може встановлюватися посередником на свій розсуд, але може бути і обговорена постачальником. Дані про замовлення роздрібний продавець передає компанії, яка забезпечує упаковку (може включати назву, логотип та контактну інформацію роздрібного продавця) і відправлення товару покупцеві (див. рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Схема прямої поставки

*Джерело: [38]*

Така система поставки має ряд таких ключових переваг, як:

–даний вид бізнесу практично не вимагає початкового капіталу, отже, посередник не несе ніяких ризиків. Свої гроші він віддасть тільки після того, як отримає оплату від покупця;

– посереднику не потрібна наявність складських приміщень для торгівлі. Все, що йому потрібно для ведення бізнесу - це комп'ютер з виходом в Інтернет;

– всі турботи по відправці товару бере на себе постачальник;

– посередник має можливість співпрацювати з декількома компаніями одночасно (якщо це прямо не заборонено контрактом), збільшуючи таким чином асортимент товарів і кількість клієнтів;

– постачальник відправляє товари від імені посередника, завдяки чому той може зробити торгову марку, яку будуть впізнавати і рекламувати її.

Як і в будь-якому іншому бізнесі, певна частка ризику є і в даному виді підприємництва:

– у постачальника може не виявитися в наявності товару, який замовив клієнт. В такому випадку неминуче виникають затримки, зриви терміну доставки і невдоволення клієнтів роздрібним посередником, хоча причини цього знаходяться поза контролем продавця.

– на стадії доставки замовлення можуть виникнути складності на пошті або митниці, відповідати за які буде роздрібний продавець.

– постачальник може вкласти в посилку рекламний матеріал або контактну інформацію іншого посередника.

– при міжнародних відправленнях (замовлення дропшіппером на поштову адресу кінцевого покупця) можуть виникати юридичні колізії, так як за існуючими правилами для поштових відправлень зазвичай не сплачуються митні платежі, включаючи ПДВ, і куплений таким чином товар можна використовувати тільки для особистого використання.

На даний момент система прямої доставки зазнала значних змін через пандемію коронавірусу COVID-19, що вплинула на світову економіку та кожен бізнес зокрема. Призупинення роботи підприємств у різних країнах світу, закриття пасажирського авіасполучення, зменшення обсягів виробництва – все це відобразилось і на логістиці вантажних перевезень. Карантинні обмеження

порушили стандартні відносини між виробником та споживачем: закриті кордони призупинили вантажоперевезення та спричинили скорочення виробничих потужностей. Зміни торкнулись як міжнародних так і внутрішніх перевезень. Загалом на європейському ринку передбачається скорочення вантажоперевезень на 40% [44]. Дана ситуація пояснює важливість аналізу дослідження організації прямої доставки в умовах пандемії.

Карантинні обмеження- це перелік певних заходів з метою мінімізації соціального контакту і поширення вірусу.

Логістична сфера відчула на собі шкоду від введених обмежень однією з перших. Більшість країн світу закрили кордони та обмежили вантажні перевезення. Сьогодні, коли комерційні перевезення по повітрю і морю більш обмежені через карантинні заходи, автомобільний транспорт отримав перевагу. На теперішній час нагальним завданням автотранспортного сектору є підтримка безперебійної роботи ланцюгів поставок [45].

Основними тенденціями в сфері організації прямої доставки в умовах пандемії є наступні:

- 1) зниження обсягу перевезень;
- 2) зменшення кількості транспорту на дорогах через карантинні обмеження, що вплинуло на швидкість поставок;
- 3) відсутність заборони вантажоперевезення у вихідні дні;
- 4) зниження тарифів на перевезення між країнами Європи [9].

Європейський Союз розробив рекомендації для вільного вантажоперевезення та доступності товарів у рамках Транс'європейської опорної транспортної мережі (TEN-T), до якої входить і Україна. Рекомендації сприятимуть тому, щоб вантажі доставлялись в різні країни безперешкодно. В рекомендаціях зазначено наступне:

- 1) час перевірки водіїв вантажних транспортних засобів, які перетинають кордони на автомобільних дорогах транс'європейських дорожніх мереж, не повинен перевищувати 15 хвилин;

2) водії мають право залишатись на своїх місцях під час митного оформлення, заповнення форм і бланків, а одержання, перевірка та повернення паперових документів працівниками національного контролю має відбуватись з дотриманням вимог щодо безпечної відстані;

3) безперешкодне пересування повинно забезпечуватись для всіх представників компаній-перевізників, якщо жоден з них не має симптомів захворювання [17].

Пандемія COVID-19 істотно вплинула на дистрибуцію і в Україні. Через призупинення морських, автомобільних та авіаційних перевезень суттєві проблеми із транспортуванням відчули багато компаній.

Проводячи дослідження необхідно звернути підвищену увагу на проблеми виходу підприємств з кризового стану, спричиненого пандемією COVID-19. Основні проблеми пов'язані з обмеженням або припиненням роботи підприємств, поява договірних грошових та негрошових порушень з партнерами, які потрібно усунути для ефективної діяльності.

Базуючись на дослідженнях та пропозиціях різних авторів [18-24], можна зробити висновок, що дослідники надають власне бачення вирішення проблеми підтримання функціонування та адаптації підприємств під час та після пандемії, але практично відсутнє узагальнення напрямків підтримки життєздатності підприємств.

Через закриття кордонів в наслідок пандемії змінились і напрямки вантажних перевезень. До прикладу значно зменшилась кількість вантажоперевезень з Азії, зокрема Китаю. Це призвело до трансформації дистрибуційних процесів, пошуку нових постачальників та клієнтів. Така тенденція сприяє розвитку логістики в середині країни та покращення рівня її якості.

Для збереження бюджету та економії часу компанії запроваджують в сферу логістики процеси аутсорсингу – передача непрофільних процесів і послуг на аутсорсинг.

Актуальною стає безконтактна доставка – кінцевий споживач отримує всі потрібні товари із безконтактною доставкою додому. Клієнти готові заплатити більше, щоб уникнути громадських місць у умовах пандемії та отримати потрібну продукцію, яку можливо замовити лише онлайн [25]. Удосконалена технологія кур'єрської доставки – доставка дронами, «автопілотна доставка». Така тенденція спостерігається у високорозвинених країнах. Тенденції безконтактної доставки безпосередньо впливають на фінансовий стан та розвиток діяльності компанії, адже це дозволяє залучити менше співробітників та знизити витрати, при тому зберегти своїх клієнтів.

Головні зміни в кадровій політиці компаній, що займаються організацією логістичних процесів полягають у переведенні працівників на дистанційну форму праці. Це вимагає оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

В організації доставки найбільш важливим стало питання дотримання санітарних норм, безпечної дистанції та уникнення зараження вірусом. Ці умови закріплені як на державному рівні, так і вимогами кінцевого споживача. Перевізники проходять строгі перевірки і це уповільнює темпи отримання продукції.. Для цього компанії, які займаються дистрибуцією повинні знаходити альтернативні варіанти доставки товарів.

Дослідження системи дистрибуції дозволяє відстежити та покращити відносини між виробниками та кінцевими споживачами. Якщо в процесі виникають збої, затримки та інші негаразди, клієнти можуть скасувати контракти та призупинити відносини між виробниками, посередниками і кінцевими споживачами. Тому, щоб просування продукції було успішним, потрібно організувати таку систему , яка буде стабільно функціонувати, забезпечить безперервний зворотний зв'язок, щоб кожен суб'єкт був задоволений співпрацею [26].



## **2.4. Висновки до розділу 1**

В першому розділі було розглянуто теоретичні основи організації прямої поставки продукції. Для сучасних компаній питання ефективного управління постачанням, виробництвом і дистрибуцією стають все більш актуальними. Сучасна концепція логістики базується на системі взаємопов'язаних принципах, серед яких чільне положення в діяльності логістичних систем займають: однонаправленість, гнучкість, синхронізація, оптимізація, інтеграція потоків процесів.

На даний момент система прямої доставки зазнала значних змін через пандемію коронавірусу COVID-19. Карантинні обмеження порушили стандартні відносини між виробником та споживачем. Зміни торкнулись як міжнародних так і внутрішніх перевезень. Більшість країн світу закрили кордони та обмежили вантажні перевезення. Сьогодні, коли комерційні перевезення по повітрю і морю більш обмежені через карантинні заходи, автомобільний транспорт отримав перевагу. На теперішній час нагальним завданням автотранспортного сектору є підтримка безперебійної роботи ланцюгів поставок.

Аналіз логістичних процесів дає змогу зрозуміти як компанія може адаптуватись до нових умов існування в період пандемії, зберегти, при цьому, існуючі конкурентні позиції на ринку, зменшити логістичні витрати та покращити якість обслуговування.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЯМОЇ ПОСТАВКИ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ**

#### **2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Гранд Косметик Україна»**

ТОВ «Гранд Косметик Україна» (Grand Cosmetic) – мультибрендова косметична компанія, яка існує на ринку України з 2009 року і працює з центрами краси та здоров'я, SPA-комплексами і клініками естетичної медицини.

Grand Cosmetic - ексклюзивний дистриб'ютор брендів професійної та дерматологічної косметики «преміум» і «люкс» класу, таких, як Gerard's (Італія), Obagi Medical, Sundari (США) і Dr.med.Christine Schrammek Kosmetik (Німеччина) [18].

Основні напрямки діяльності компанії:

- оптова та роздрібна торгівля парфумерією та косметикою;
- торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах;
- навчання ексклюзивним масажним технікам Gerard's;
- старт-ап для косметологів та масажистів;
- проведення майстер-класів;
- організація семінарів і конференцій для косметологів та лікарів-дерматологів.

«Grand Cosmetic» - це компанія, яка завжди слідує за тенденціями сучасної косметології та естетичної медицини і надає своїм клієнтам не тільки інноваційні препарати, а й ділиться своїми знаннями сучасних наукових досягнень спільно з відомими українськими та міжнародними спікерами.

«Grand Cosmetic» завоювала визнання косметологів, дерматологів і їх вимогливих клієнтів по всій Україні і за кордоном.

Компанія займається розподілом та доставкою продукції, організовує перевезення з однієї точки в іншу, займається створенням складів та розподілу в них відвантаженої продукції. Відповідає за швидкість вантажоперевезень, забезпечення ефективного управління інфраструктурного розподілу та побудову комунікаційної мережі. Важливим етапом діяльності «Гранд Косметик» є створення бази даних, що допомагає визначити де і в якій кількості зберігається певний вид продукції. Основні функції «Гранд Косметик», як дистриб'ютора наведені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Функції дистриб'ютора ТОВ «Гранд Косметик»

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Зазначені вище функції дистрибуції підтверджують той факт, що дистриб'юторська діяльність здійснює не тільки логістичні операції, але також і операції, пов'язані зі збутовою діяльністю. Виконуючи свої функції, дистрибуція забезпечує вирішення проблем, пов'язаних з оптимізацією витрат, розвитком інформаційних каналів між виробником і споживачем, логістичним сервісом споживачів і т. д.

Розглянемо структуру прибутку від діяльності ТОВ «Гранд Косметик» (див. рисунок 2.2).

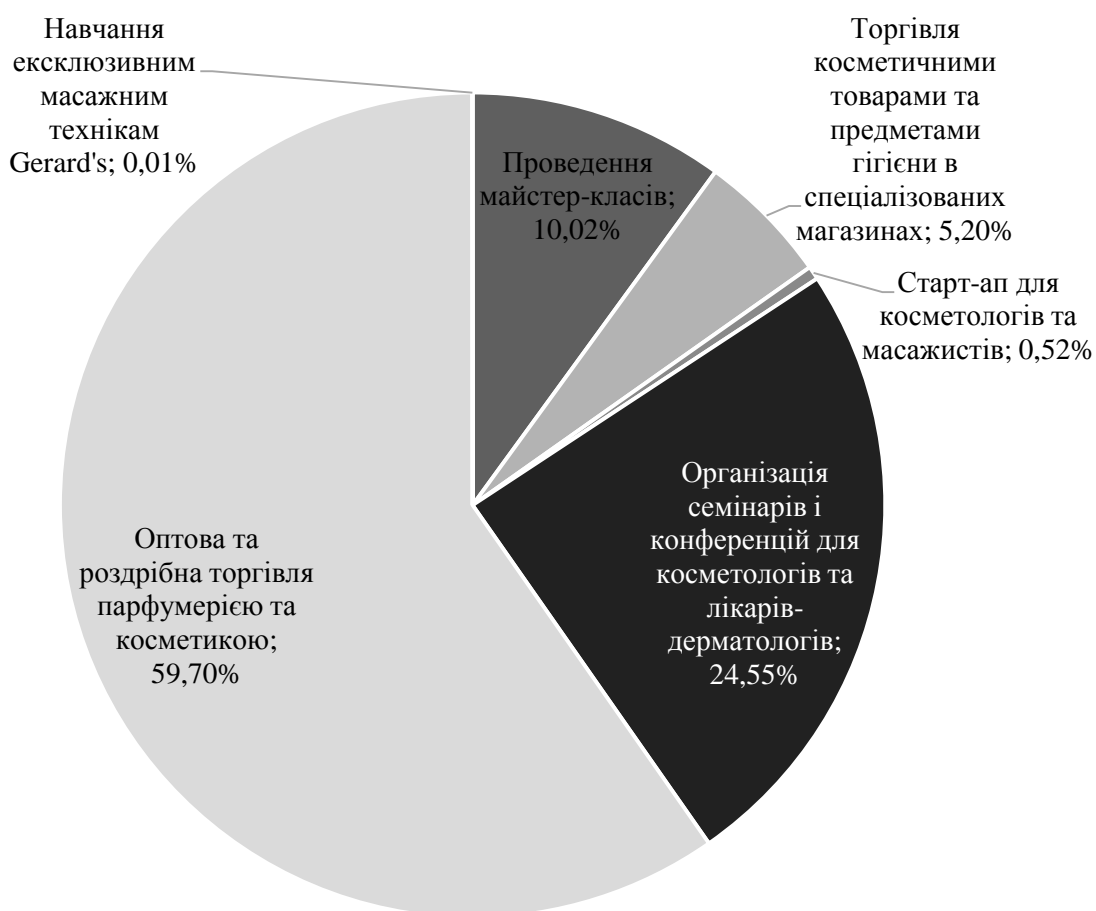


Рисунок 2.2 – Структура прибутку компанії ТОВ «Гранд Косметик» 2020 р.

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, з рисунку ми бачимо, що найбільшу частку прибутку підприємство отримує від роздрібної та оптової торгівлі продукцією – 60%. 10% прибутку

отримує від проведення майстер-класів, 25% від організації семінарів та конференцій, а ще 5% від навчання технікам масажів.

## 2.2. Аналіз фінансово економічної діяльності підприємства

Аналіз фінансового стану проводиться на основі фінансової звітності підприємства в ТОВ «Гранд Косметик» за 2018-2020 рр. Аналіз дозволяє зрозуміти фінансове становище та стійкість підприємства, його тенденції та можливості до розвитку. Для цього необхідно проаналізувати динаміку фінансових результатів (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Гранд Косметик»

Показники і порядок розрахунку	Роки			2020 р. у % до	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
1. Прибуток (+), збиток (-) від реалізації, тис.грн	263 548	323 656	401 557	34,37	19,40
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	102 112	202 282	289 442	64,72	30,11
3. Чистий прибуток (збиток) тис.грн	151 453	104 014	98 247	-54,16	-5,87
4. Середньорічна сума активів, тис.грн	415181,5	483211,5	561098	26,01	13,88
5. Середньорічна сума власного капіталу, тис.грн	369831	433246	530388,5	30,27	18,32
6. Рівень рентабельності продукції, %	258,1	160,00	138,7	-86,09	-15,36
7. Рівень рентабельності активів, %	36,48	21,53	17,51	-108,34	-22,96
8. Рівень рентабельності власного капіталу, %	40,95	24,01	18,52	-121,11	-29,64

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Для зручності оцінки показників фінансових результатів підприємства зображую їх на рисунку 2.3

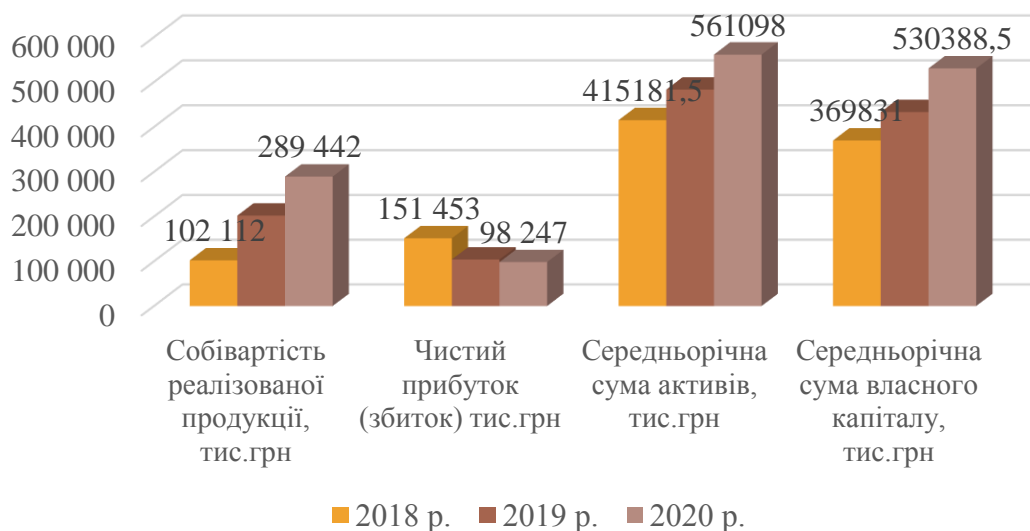


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Гранд Косметик»

*Джерело: складено автором на основі [18]*

З рисунку 2.3 зрозуміло, що підприємство значно збільшило прибуток від реалізації продукції 263548 тис. грн у 2018 році до 401557 тис. грн у 2020. Однак зменшився чистий прибуток з 151453 тис. грн у 2018 році до 98247 тис. грн у 2020. На зменшення прибутку вплинуло зростання витрат та несприятливе економічне становище через карантин. Це негативний фактор для розвитку підприємства. Зросла собівартість витрат на 64,72% за аналізований період. Розглянемо показники рентабельності на рисунку 2.4.

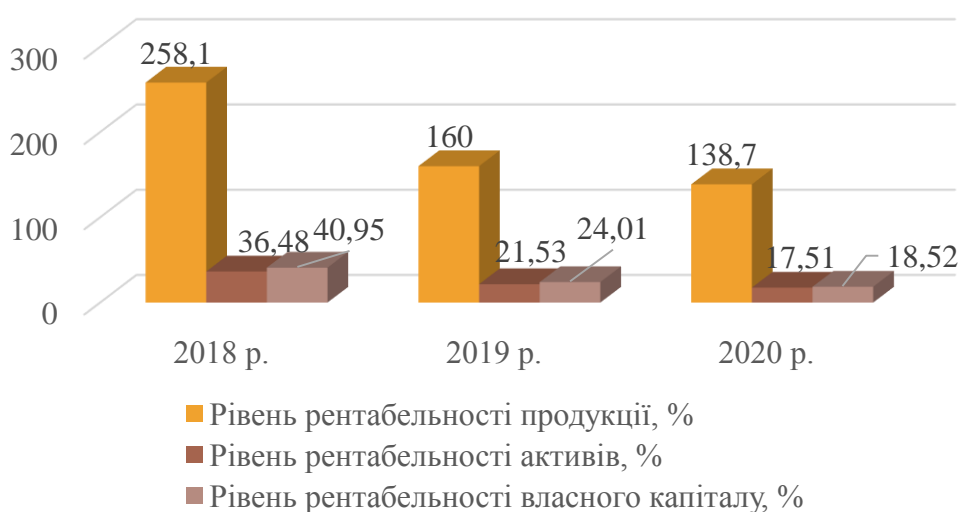


Рисунок 2.4 – Рівень і динаміка показників рентабельності

Зменшилась рентабельність продукції з 258,1% до 138,7%, за рахунок збільшення витрат. Також зменшився рівень рентабельності активів та власного капіталу.

Прибуток є важливим показником діяльності підприємства. Він свідчить про прийняття правильних управлінських рішень та стабільний розвиток підприємства. Для детального аналізу прибутку ТОВ «Гранд Косметик» необхідно використати дані фінансової звітності підприємства, зокрема звіту про фінансові результати.

Розглянемо динаміку фінансових результатів підприємства «Гранд Косметик» за три роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансові результати ТОВ «Гранд Косметик»

Показник	Роки			Відхилення 2020 до	
	2018	2019	2020	2018, %	2019, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	263 548	323 656	401 557	34,37	19,40
Валовий прибуток	161 436	121 374	112 115	-43,99	-8,26
Інші операційні доходи	9 372	5 207	8 680	-7,97	40,01
Фінансові результати від операційної діяльності	153 441	107 355	98 972	-55,03	-8,47
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	151 453	104 014	98 247	-54,16	-5,87
Чистий прибуток або збиток	151 453	104 014	98 247	-54,16	-5,87

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Результати аналізу зображено на рисунку 2.5, з якого розуміло, що більшість показників підприємства «Гранд Косметик» знизилось за аналізований період. Зменшився валовий прибуток з 161436 тис. грн до 112115 тис. грн. Зменшились фінансові результати від операційної діяльності з 153441 тис. грн. до 98247 тис. грн. у 2020 р. Також знизився чистий прибуток на 53206 тис. грн у 2020 році в порівнянні з 2018.

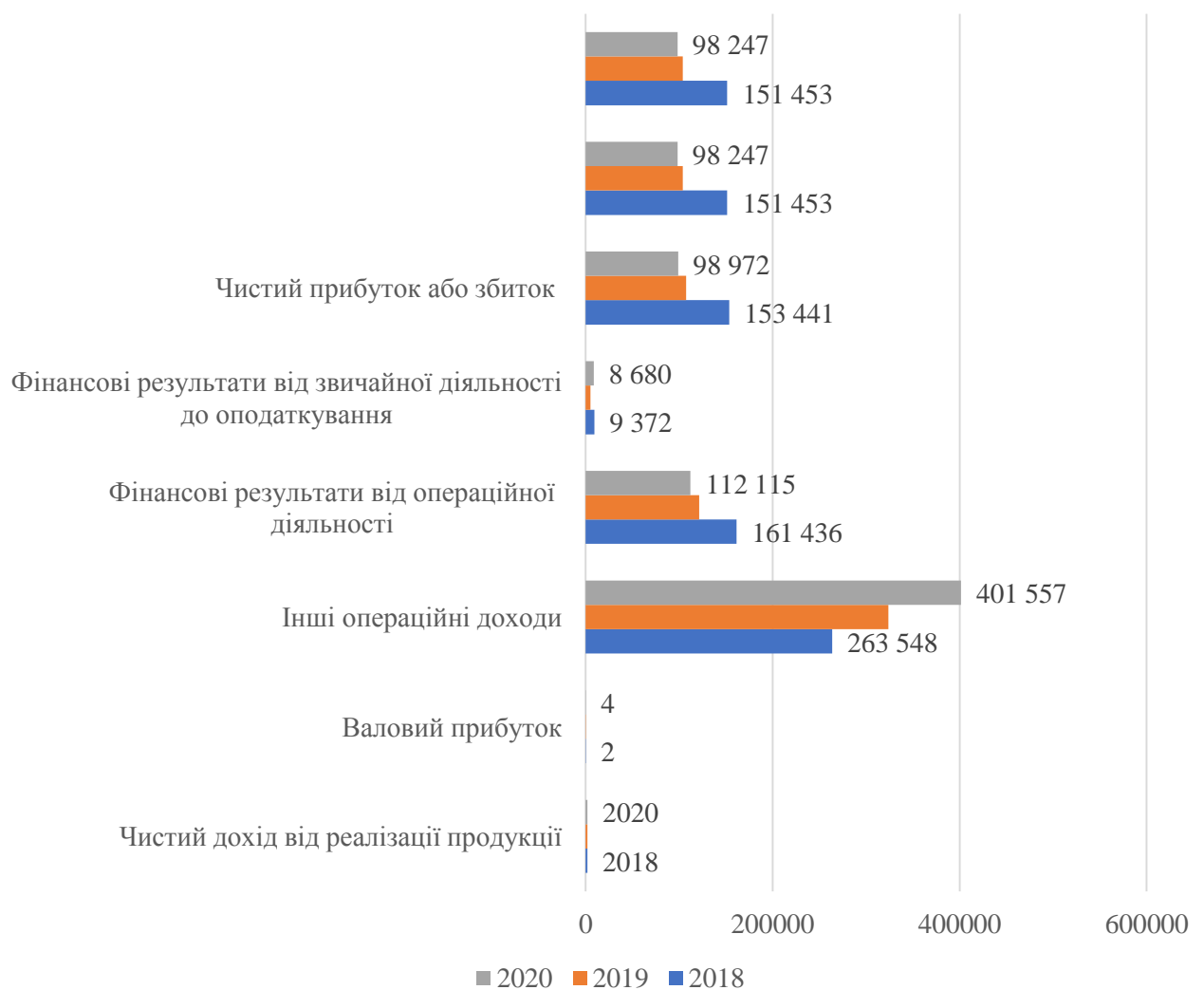


Рисунок 2.5 – Фінансові результати ТОВ «Гранд Косметик»

*Джерело: складено автором на основі [18]*



Розглядаючи зміну прибутків за аналізований період варто дослідити якість прибутків, що характеризує достовірність розрахунку сум прибутків і збитків, які отримує підприємство.

Обсяг реалізації продукції має важливе значення у формуванні чистого прибутку. Тому потрібно проаналізувати вплив обсягу реалізації на зміну прибутку. Коефіцієнт прибутковості реалізованої продукції:

$$K_{np} = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка від реалізації продукції} \quad (2.1)$$

Аналіз коефіцієнта наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз прибутковості ТОВ «Гранд Косметик»

Показник	2018	2019	2020
1	2	3	4
1. Чистий прибуток	151 453	104 014	98 247
2. Обсяг продажу	263 548	323 656	401 557
3. Коефіцієнт прибутковості реалізованої продукції (1 : 2)	0,57	0,32	0,24

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Як видно з таблиці, протягом 2018-2020 рр. коефіцієнт прибутковості має тенденцію до зменшення. Це є негативним для ТОВ «Гранд Косметик». Для покращення ситуації компанії потрібно переглянути виділення бюджету на маркетингову політику, дистрибуційну діяльність та оптимізувати фінансові ресурси. Результати аналізу зображено графічно на рисунку 2.6.

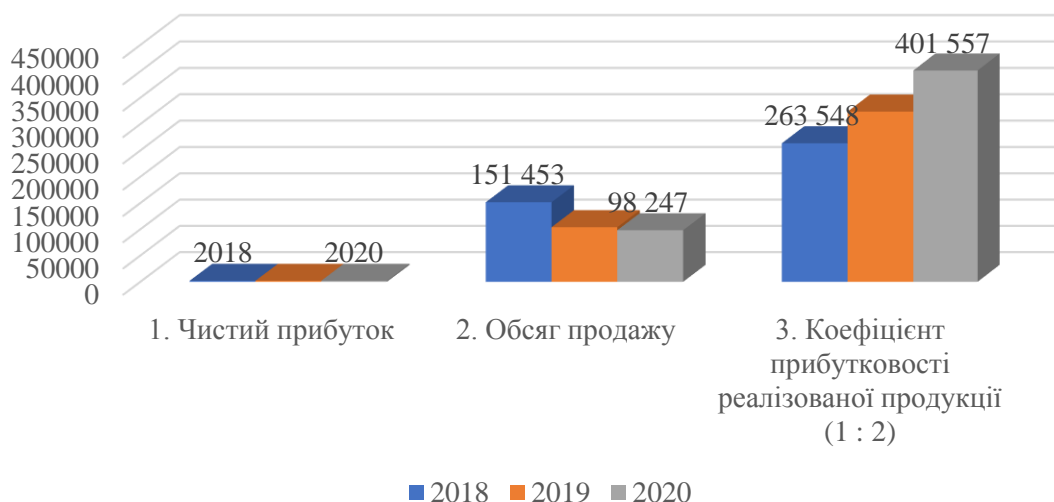


Рисунок 2.6 – Аналіз прибутковості ТОВ «Гранд Косметик»

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Проведемо аналіз інших доходів та витрат, до яких входять суми, пов'язані з управлінням та фінансовими операціями. Порівняймо дані за період трьох років та визначимо причини відхилень. Проаналізуємо адміністративні витрати та витрати на збут і їх вплив на операційну діяльність ТОВ «Гранд Косметик» (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 - Інші операційні доходи і витрати підприємства, тис. грн.

Показник	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
1	2	3	4	5		6	
				сума	%	сума	%
1. Інші операційні доходи	9 372	5 207	8 680	-4 165	-79,99	3 473	40,01
2. Адміністративні витрати	4 755	6 331	9 530	1 576	24,9	3 199	33,57
3. Витрати на збут	3 845	5 337	4 762	1 492	27,96	-575	-12,07
4. Інші операційні витрати	8 767	7 558	7 531	-1 209	-16,00	-27	-0,36
Разом [1 - (2 + 3 + 4)]	-7 995	-14 019	-13 143	-6 024	42,97	876	-6,67

*Джерело: складено автором на основі [18]*

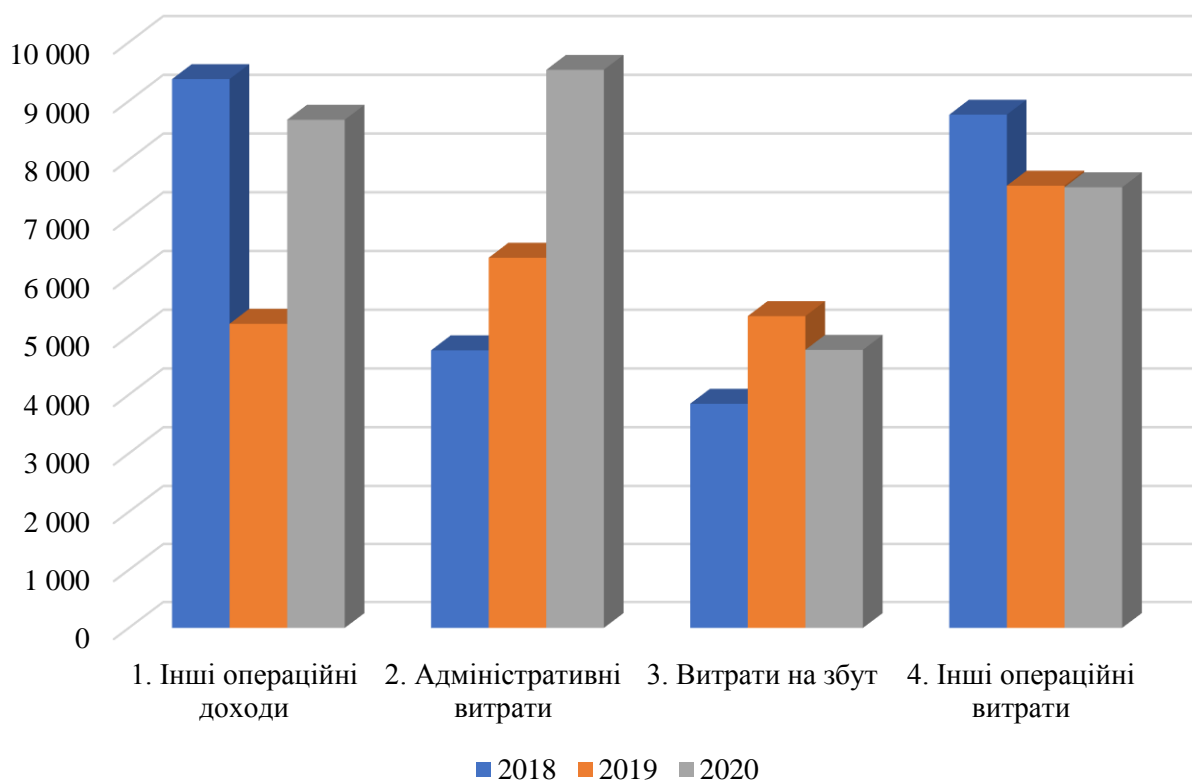


Рисунок 2.7 – Інші операційні витрати і доходи підприємства

*Джерело: складено автором на основі [18]*

З таблиці 2.4 ми бачимо, що витрати значно перевищують інші операційні доходи, хоча знаходяться в межах кошторису. Суми в пунктах 2, 3, 4 виключаються з валового прибутку під час складання результатів.

За 2018-2019 відбулася позитивна динаміка зменшення витрат на збут та інших операційних витрат та збільшення операційних доходів на 3473 тис. грн, що є позитивним для ТОВ «Гранд Косметик». Однак відбулося значне зростання адміністративних витрат на 33,57% у 2020 році, в порівнянні з попереднім.

До введення карантинних обмежень компанія ТОВ «Гранд Косметик» використовувала аутсорсинг в логістиці. Продукцію доставляли кур'єри перевізника «Нова Пошта», з яким було оформлено договір. Розглянемо витрати на цю послугу (див. таблицю 2.5 та рисунок 2.8).

Таблиця 2.5 - Витрати на аутсорсинг

Показник	2018, тис. грн	2019, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Піші кур'єри	675,00	725,00	50,00	6,9
Кур'єри з авто	814,00	845,00	31,00	3,67
Тимчасове зберігання продукції на складі	109,00	112,00	3,00	2,68

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, ми бачимо, що витрати на аутсорсинг логістики збільшились у 2019 році. Однак у 2020 компанія практично повністю відмовилась від послуг кур'єрів «Нової Пошти», оскільки більшість працівників було перекваліфіковано в кур'єрів через карантинні обмеження.

Рентабельність є одним з найважливіших показників діяльності підприємства, оскільки характеризує рівень прибутковості. Він дозволяє краще оцінити кінцеві результати діяльності підприємства.

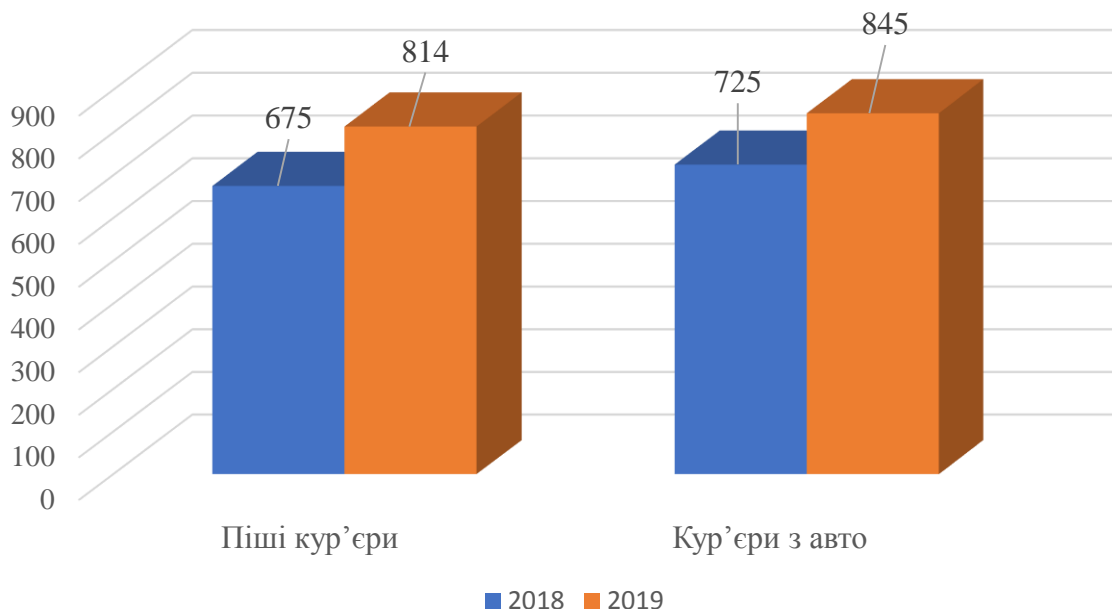


Рисунок 2.8 – Витрати на аутсорсинг

Розглянемо показники рентабельності, які пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, власним капіталом на активами підприємства. Проведемо аналіз динаміки загальних показників діяльності підприємства за останні три роки (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка загальних показників господарської діяльності ТОВ «Гранд Косметик»

Показник	Рік			Темп зростання, % (2020-2018)/2018*100
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Середньорічна сума інвестованого капіталу (середньорічна вартість активів), тис. грн.	415181,5	483211,5	561098	35,15
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	263548	323656	401557	52,37
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	151453	104014	98247	-35,13

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Динаміку змін проілюстровано на рисунку 2.9

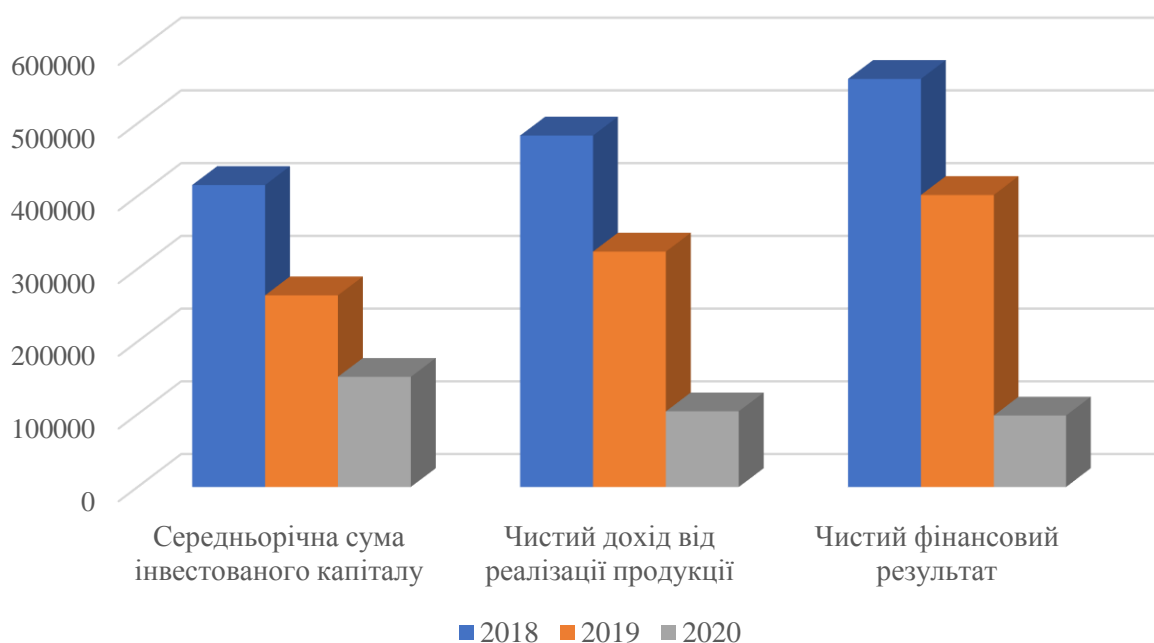


Рисунок 2.9 – Динаміка змін загальних показників господарської діяльності

З таблиці 2.6 зрозуміло, що вартість активів зросла за аналізований період на 100569 тис. грн. Збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 145916,5 тис. грн, однак сповільнились темпи росту чистого прибутку. Компанія отримала в 2020 р. на 138009 тис. грн менше, ніж у 2018.

Розглянемо рівень і динаміку показників рентабельності ТОВ «Гранд Косметик» в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Рівень і динаміка показників рентабельності ТОВ «Гранд Косметик»

Показник	Рік			Відхилення
	2018р.	2019р.	2020р.	
1	2	3	4	5
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування (ф. № 2 р. 2000 : ф. № 1 р. 1300)	0,54	0,61	0,68	0,14
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком (ф. № 2 р. 2350 : ф. № 1 р. 1300)	0,31	0,20	0,17	-0,14
Рентабельність власного капіталу (ф. № 2 р. 2350 : ф. № 1 р. 1495)	0,34	0,22	0,17	-0,17
Рентабельність виробничих фондів (ф. № 2 р. 2350 : ф. № 1 р. 1011+ р. 1100)	0,33	0,26	0,19	-0,14
Рентабельність реалізованої продукції (ф. № 2 р. 2000 – (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) : ф. № 2 р. 2000)	0,58	0,34	0,24	-0,34
Рентабельність витрат (ф. № 2 р. 2000 – (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) : ф. № 2 р. 2050 + р. 2130 + р. 2150)	1,38	0,51	0,32	-1,06
Коефіцієнт реінвестування (ф. № 1 збільшення по р. 1420 : ф. № 2 р. 2350)	2,27	3,67	4,87	2,6
Період окупності капіталу (ф. № 1 р. 1300 : ф. № 2 р. 2350)	3,25	5,09	6,03	2,78
Період окупності власного капіталу (ф. № 1 р. 1495 : ф. № 2 р. 2350)	2,93	4,63	5,89	2,96

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Результати розрахунків зображено на рисунку 2.10

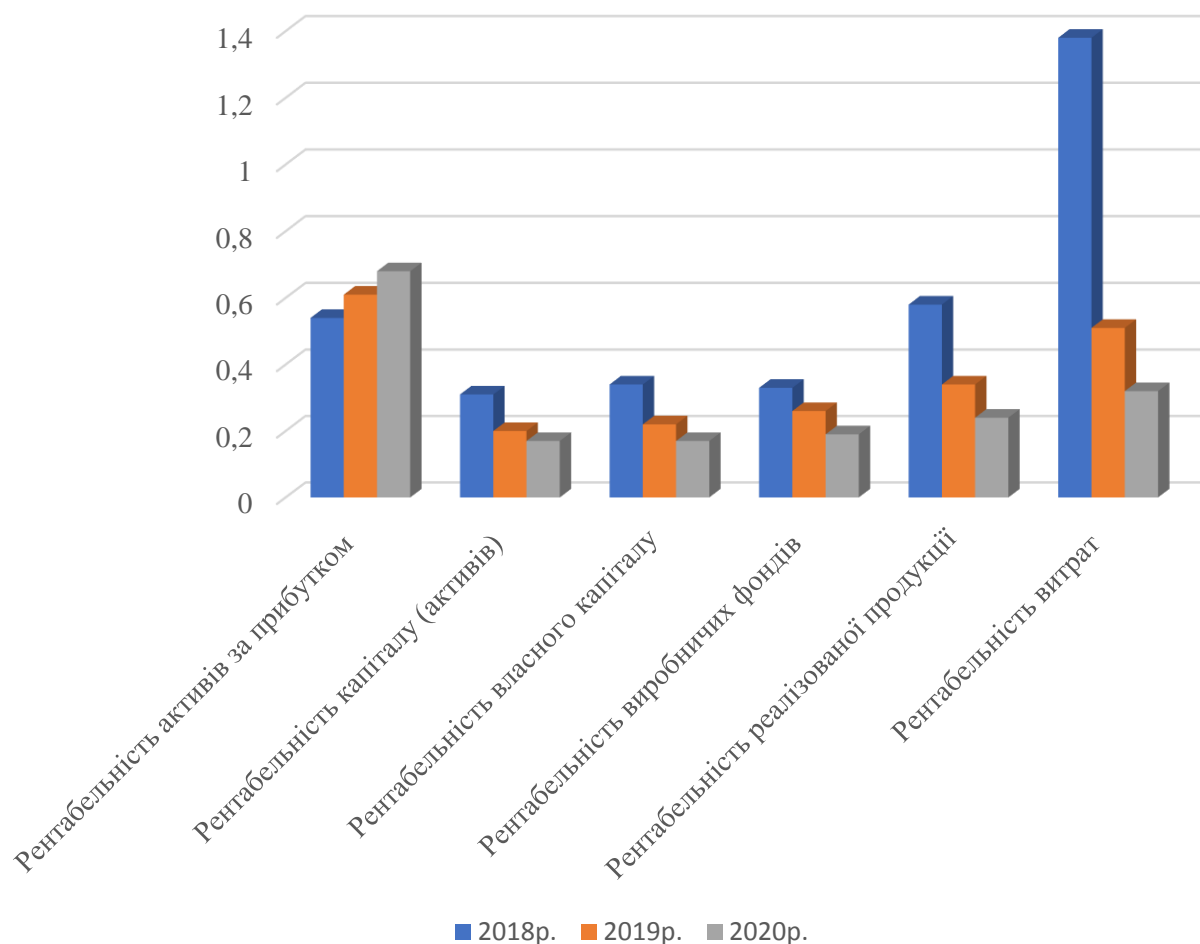


Рисунок 2.10 – Рівень і динаміка показників рентабельності

*Джерело: складено автором на основі [18]*

З таблиці 2.7 ми бачимо, що рентабельність активів збільшилась на 0,14, що є позитивним для ТОВ «Гранд Косметик». Однак інші показники рентабельності зменшились за аналізований період. Рентабельність активів за чистим прибутком знизилась на 0,14 і становить 0,17. Рентабельність власного капіталу зменшилась в два рази, а виробничих фондів на 0,14. Також зменшилась рентабельність реалізованої продукції на 0,34 і витрат на 1,06. Коефіцієнт реінвестування становить 4,87 у 2020, що на 26 більше ніж у 2018. Також збільшився період окупності власного капіталу і активів підприємства.

Проаналізуємо рівень і динаміку фінансових результатів за три останніх роки ТОВ «Гранд Косметик» (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 - Рівень і динаміка фінансових результатів ТОВ «Гранд Косметик»

Показник	Рік			Відхилення (+, -)	
	2018	2019	2020	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	263548	323656	401557	138009	34,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	102112	202282	289442	187330	64,72
Валовий: прибуток / збиток	161436	121374	112115	-49321	-43,99
Інші операційні доходи	9372	5207	8680	-692	-7,97
Адміністративні витрати	4755	6331	9530	4775	50,10
Витрати на збут	3845	5337	4762	917	19,26
Інші операційні витрати	8767	7558	7531	-1236	-16,41
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	153441	107355	98972	-54469	-55,03
Інші фінансові доходи	-	23	333	333	100,00
Інші доходи	13	7	64	51	79,69
Фінансові витрати	1970	3371	1110	-860	-77,48
Інші витрати	31	-	12	-19	-158,33
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	151453	104014	98247	-53206	-54,16
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	151453	104014	98247	-53206	-54,16

*Джерело: складено автором на основі [18]*

З таблиці 2.8 ми бачимо, що виручка від реалізації продукції збільшилась на 34,37% за аналізований період. Збільшились інші фінансові доходи і на 2020 становлять 333 тис. грн. Фінансові витрати зменшились на 77,48%, що є позитивним для розвитку ТОВ «Гранд Косметик». Негативним є збільшення собівартості продукції на 64,72%, а також зменшення чистого прибутку на 54,16%. Отже, підприємству необхідно проводити заходи для покращення свого фінансового стану, оскільки за останні два роки ми бачимо значне погіршення. Підприємство ефективно використовує робочу силу та матеріальні ресурси,



однак через збільшення витрат та інші причини ми спостерігаємо зменшення прибутку – основного результату діяльності підприємства.

### 2.3. Динаміка змін прямих потоків під час карантину

Основна задача ТОВ «Гранд Косметик» - це ефективне просування продукції від виробника до споживача. Компанія реалізує продукцію за допомогою спеціалізованих магазинів та доставляє споживачам за адресою. У зв'язку з карантинними обмеженнями, які були введені у 2020 році більшість магазинів було закрито та працювало лише на доставку. Тому ТОВ «Гранд Косметик» довелося змінити способи просування продукції до клієнтів.

В таблиці 2.9 проаналізуємо динаміку прибутків і обсягу продажів по окремим категоріям товарів та послуг ТОВ «Гранд Косметик».

Таблиця 2.9 - Динаміка прибутків і обсягу продажів по окремим категоріям товарів та послуг ТОВ «Гранд Косметик»

Продукція	2018	2019	2020	Відхилення (+, -)	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6
Проведення майстер-класів	22 419,2	17 958,3	38 900,6	-4 460,9	20942,3
Торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах;	13 007,6	26 302,2	20 097,4	13 294,6	-6204,8
Старт-ап для косметологів та масажистів	1 908,9	2160,2	1980	251,30	-180,20
Організація семінарів і конференцій для косметологів та лікарів-дерматологів	53 966,8	71 127,7	95 260,4	17 160,9	24132,7
Оптова та роздрібна торгівля парфумерією та косметикою	149 179,7	200 013,0	231 740,8	50 833,3	31727,8

Закінчення таблиці 2.9

Навчання ексклюзивним масажним технікам Gerard's	561,8	51,1	28,300	-510,7	-22,8
Всього	241 044	328 721	317 432	-	-

*Джерело: складено автором на основі [18]*

З таблиці ми бачимо, що підприємство більше всього отримує прибутку від оптової та роздрібної торгівлі парфумерією та косметикою. Зменшився прибуток від навчання ексклюзивним масажним технікам Gerard's на 510,7 тис грн. з 2018 по 2020 рр.

Результати показано на рисунку 2.11

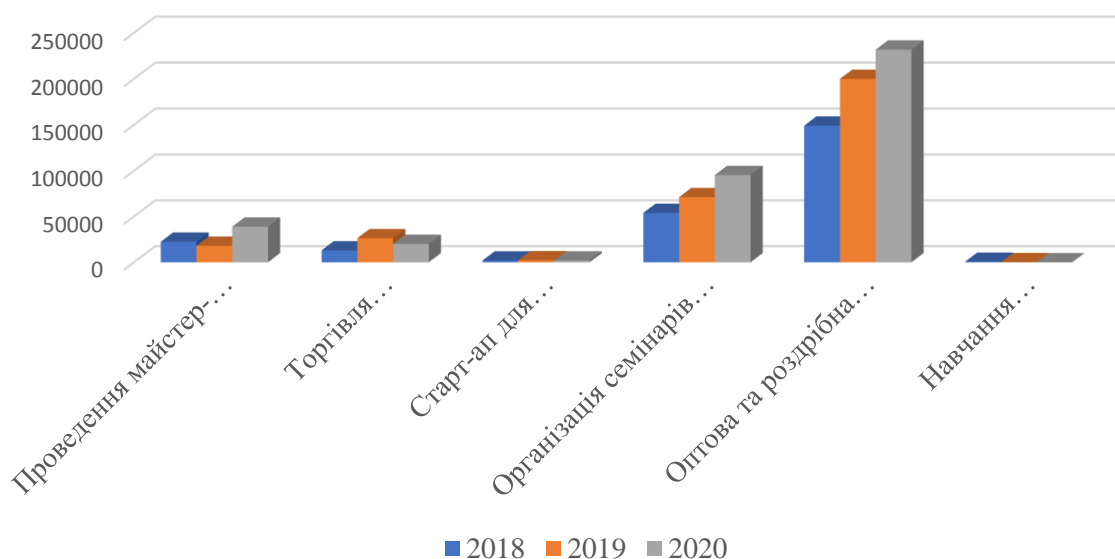


Рисунок. 2.11 – Динаміка прибутків і обсягу продажів по окремим категоріям товарів

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Також у 2019 «Гранд Косметик» менше проводили майстер-класів, однак у 2020 ситуація покращилась. Це відбулось завдяки тому, що компанія перейшла на онлайн навчання та змогла залучити більшу кількість клієнтів не

лише з України. У 2020 зменшилась сума прибутку від торгівлі косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах на 6204,8 тис. грн. Це відбулось через закриття магазинів в наслідок карантину. Загалом, ТОВ «Гранд Косметик» націлене на оптову та роздрібну торгівлю.

Компанія реалізує закупає та реалізує продукцію багатьох відомих закордонних брендів, які є визнаними як в Україні, так і в світі: Gerard's (Італія), Obagi Medical, Sundari (США) і Dr.med.Christine Schrammek Kosmetik (Німеччина). В основному, це засоби для особистої гігієни та догляду, парфумерія і косметика. Розглянемо структуру асортиментного портфелю по категоріям товарів компанії ТОВ «Гранд Косметик» та визначимо питому вагу кожної категорії в таблиці 2.10. Це допоможе зрозуміти, на реалізацію якого продукту, в основному, націлене підприємство, чи змінює портфель відповідно до запитів споживачів та які категорії потрібно менше закуповувати або ж перестати закуповувати взагалі через низький попит.

Таблиця 2.10 – Структура асортиментного портфелю ТОВ «Гранд Косметик»

Продукція	2018	2019	2020	Відхилення
1	2	3	4	5
% у структурі асортименту				
Засоби для догляду за шкірою	30	32	35	+5
Парфумерія	20	20	18	-2
Декоративна косметика	25	23	23	-2
Продукти для масажу	10	9	10	-
Засоби для захисту від сонця	5	6	4	-2
Засоби для ванни і душу	10	10	10	-
Всього	100	100	100	

*Джерело: складено автором на основі [18]*

З таблиці зрозуміло, що компанія націлена на продаж засобів для догляду за шкірою як оптом, так і в роздріб. На другому місці – декоративна косметика, а на останньому – засоби захисту від сонця. Асортимент компанії залежить від попиту на продукцію та періодично змінюється.

Проведемо аналіз прямих доставок товарів за останні три роки по категоріях товарів (див. рисунок 2.12).

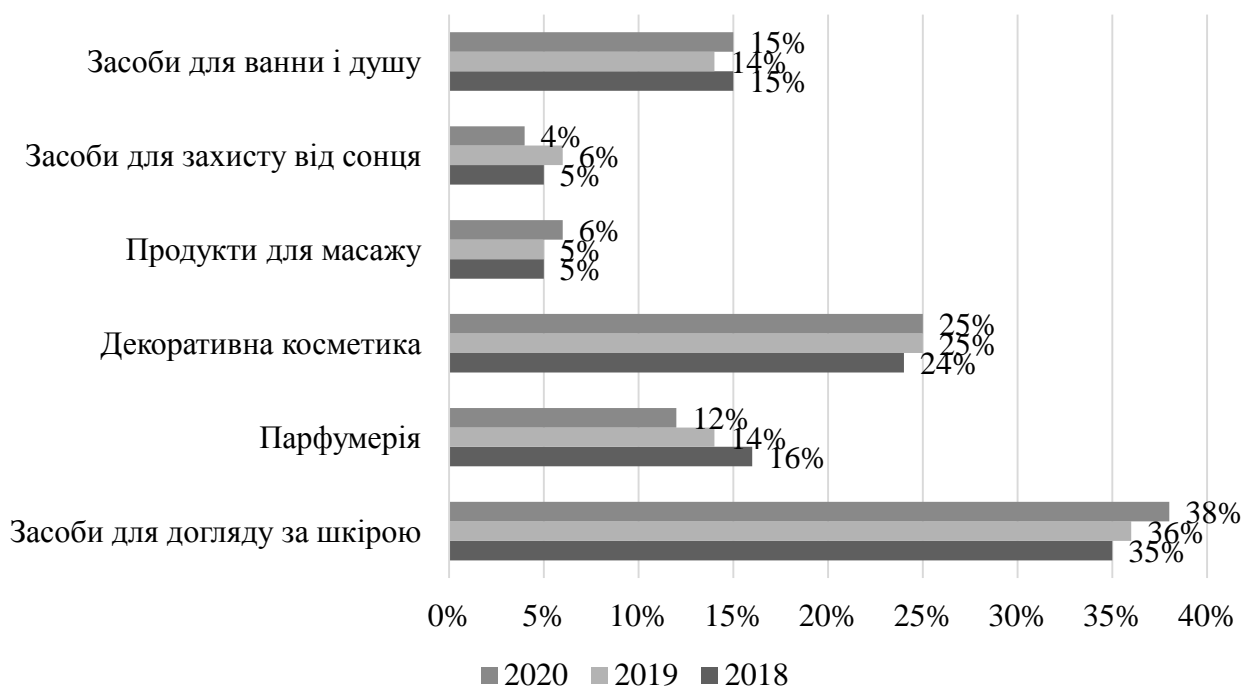


Рисунок 2.12 – Динаміка обсягів прямої поставки товарів за 2018-2020 рр.

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Засоби для догляду за шкірою, призначені для відновлення та боротьби зі старінням шкіри, стають ключовими в асортиментному портфелі ТОВ «Гранд Косметик», оскільки попит на них найбільший. Такі продукти, як правило, містять рослинні компоненти і біокомплекси і стають все більш затребуваними. Якщо раніше акцент робився на продукцію, що дозволяє регенерувати шкіру, то зараз для профілактики старіння. До них відносяться креми, сироватки та натуральні олійки. В процентному відношенні обсяги замовлення та доставки засобів для догляду за шкірою збільшились від 35% до 38%.

ТОВ «Гранд Косметик» займається реалізацією професійної косметики, яка виготовлена із натуральних високоякісних продуктів. Цей напрямок діяльності є успішним, на що вказує збільшення попиту споживачів. Однак компанії необхідно провести оптимізацію інших категорій продукції, вилучити ті позиції, які є неактуальними та додати нові види товарів. Важливим є правильна організація дистрибуції.

Розглянемо наскільки частіше споживачі почали користуватись інтернет оформленням замовлень та доставкою товарів у зв'язку з епідеміологічною ситуацією в Україні (див. рисунок 2.13).

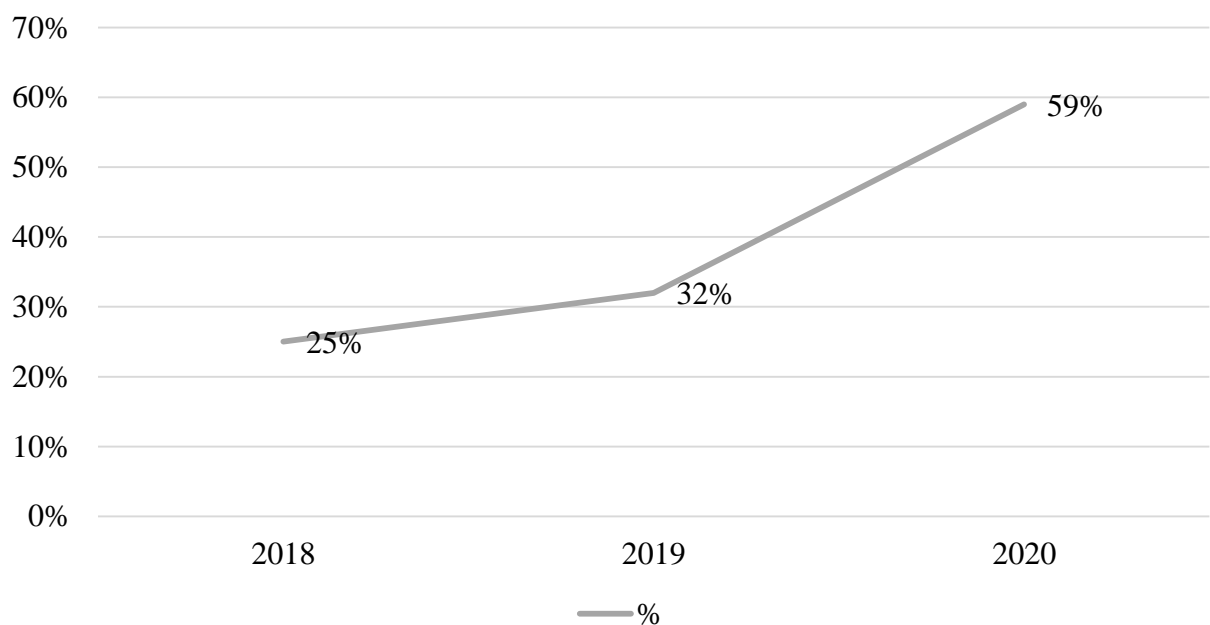


Рисунок 2.13 – Динаміка частки споживачів, що скористувалися сервісом прямої доставки товарів ТОВ «Гранд Косметик»

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, з рисунку ми бачимо, що через карантин процент доставки (від загальної кількості замовлень) збільшився більше як в 2 рази. Це вигідно як для споживачів, так і для підприємства, оскільки не потрібно платити за оренду приміщення магазину, а можна організувати онлайн продажі та зручний спосіб доставки.

## 2.4. Висновки до розділу 2

В другому розділі була розглянута організація прямої поставки продукції ТОВ «Гранд Косметик» в умовах карантинних обмежень.

ТОВ «Гранд Косметик Україна» (Grand Cosmetic) – мультибрендова косметична компанія, яка існує на ринку України з 2009 року і працює з центрами краси та здоров'я, SPA-комплексами і клініками естетичної медицини. Компанія займається розподілом та доставкою продукції, організовує перевезення з однієї точки в іншу, займається створенням складів та розподілу в них відвантаженої продукції. Відповідає за швидкість вантажоперевезень, забезпечення ефективного управління інфраструктурного розподілу та побудову комунікаційної мережі. Важливим етапом діяльності «Гранд Косметик» є створення бази даних, що допомагає визначити де і в якій кількості зберігається певний вид продукції.

Провівши аналіз господарської діяльності компанії, зміни способу просування продукції до споживача, зокрема акцент на доставку за адресою ми можемо зробити наступні висновки. Компанія ТОВ «Гранд Косметик» зуміла втримати свої позиції на ринку та перекваліфікуватись на доставку, а не реалізацію продукції в стаціонарних магазинах.

Однак, значно зменшився прибуток, що говорить про необхідність додаткових змін, покращення управління сферою дистрибуції та інших моментів. Варто провести заходи, які будуть націлені на оптимізацію дистрибуційних процесів та підвищення продуктивності праці співробітників ТОВ «Гранд Косметик».

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ОБРАНОЇ КОМПАНІЇ

#### 3.1. ABC XYZ аналіз продукції компанії

Удосконалення асортименту продукції базується на ABC-аналізі, або функціонально - вартісному аналізі. Даний вид аналізу відноситься до методів структурного аналізу і заснований на ранжируванні об'єктів (окремі товари, групи товарів, замовлення, клієнти, регіони і канали збуту) за обраними показниками (обсяг збуту, прибуток, покриття витрат). Перевагою методу «ABC» - аналізу є кількісний вимір частки окремих видів продукції в збуті і прибутку. З його допомогою можна чітко показати абсолютне і відносне значення груп продуктів, що включаються у виробничу програму підприємства в перспективі [7].

За допомогою ABC-аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль:

а) категорія А — включає в себе найбільш цінні продукти - товари, які значною мірою сприяють загальному прибутку підприємства та створюють найбільшу частину доходу.

б) категорія В — товари середньої важливості. Приклавши зусилля, товари-члени цієї категорії можуть бути переведені в категорію А. Елементи цієї категорії складають до 30 % асортименту.

с) категорія С — найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії.

Проведемо ABC-аналіз асортименту в таблиці 3.1.

1. Об'єкт аналізу - група асортименту.

2. Параметр, по якому будемо проводити аналіз об'єкта - обсяг продажу, тис. грн.

Таблиця 3.1 - ABC-аналіз асортименту ТОВ «Гранд Косметик»

Найменування	Загальний товарообіг за 2020 р. тис. грн.	Частка в обороті	Кумулятивний відсоток	Група
1	2	3	4	5
Усього	251838,2	100%		
Засоби для догляду за шкірою	75551,5	30%	30%	А
Декоративна косметика	62959,6	25%	55%	
Парфумерія	50367,6	20%	75%	
Продукти для масажу	24894,7	10%	85%	В
Засоби для ванни і душу	20368,4	10%	95%	С
Засоби для захисту від сонця	12591,9	5%	100%	

*Джерело: складено автором на основі [18]*

З таблиці видно, що товари групи А і В – основні категорії, що створюють товарообіг компанії. Тому їх потрібно постійно збільшувати та слідкувати за наявністю найбільш популярних. Таким чином, керівництво повинно сконцентрувати увагу на управлінні запасами категорії «А». Відносно запасів групи «В» контроль може бути періодичним, щодо категорії «С» — ще рідшим.

У 2019 р. ТОВ «Гранд Косметик» вирішили збільшити асортимент в категорії «засоби для догляду за шкірою». Цей сегмент продукції - найбільший як за прибутками, так і в якій кількості. Люди постійно купують щось нове для догляду, тому компанія часто оновлює цю категорію.

Для зниження витрат компанії необхідно оптимізувати продажі та удосконалити дистрибуційну систему.



На рис. 3.1 розглянемо розподіл товарів по групах А, В, С.

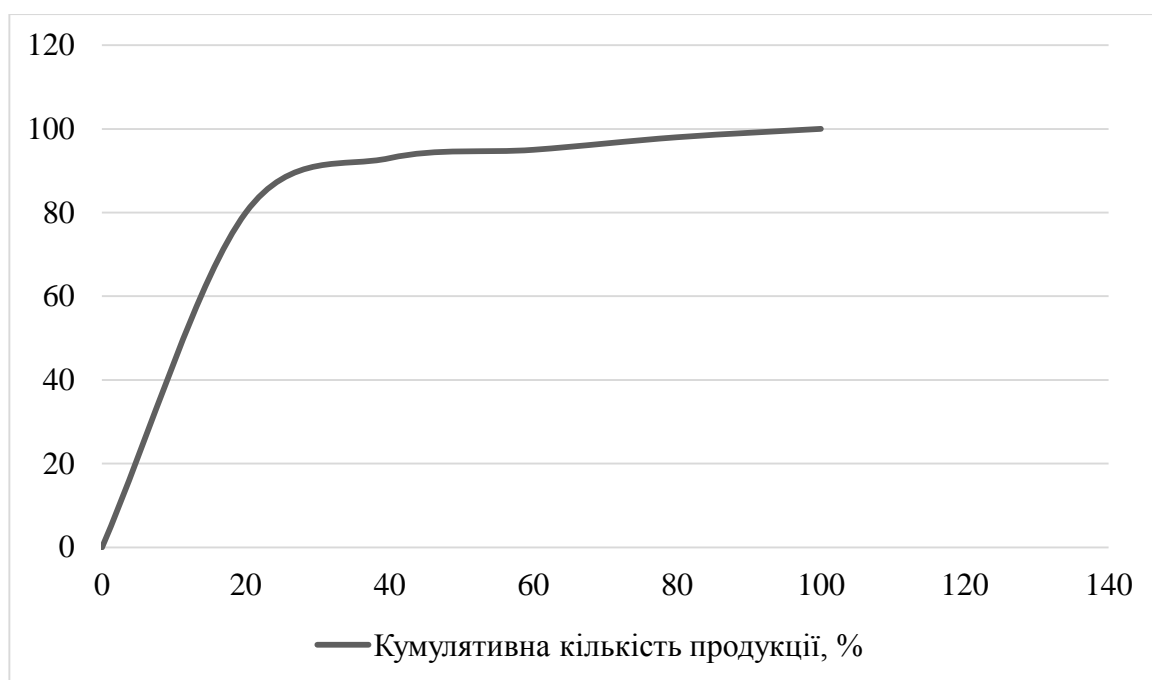


Рисунок 3.1 - Графічна інтерпретація ABC-аналізу

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Основні переваги асортиментної політики ТОВ «Гранд Косметик» є:

- широкий асортимент товарів;
- насиченість асортименту;
- задоволення потреб всіх сфер життєдіяльності людини;
- дотримання комплексу маркетингу.

Компанія за останні роки значно розширила асортимент та завоювала лояльність великої кількості споживачів. Компанія змінила свою стратегію продажів, збільшивши онлайн-продажі та зменшивши кількість продажів в стаціонарних магазинах через карантинні обмеження.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Гранд Косметик» правильно сформували товарний асортимент та проводить ефективну маркетингову політику. Для аналізу та оптимізації асортименту продукції використовується метод XYZ-аналіз, який націлений на передбачення попиту. Він є доповненням

до ABC-аналізу і його модифікацією. Він необхідний для прийняття рішень в області управління запасами.

Для аналізу необхідно розподілити товари на три категорії:

- категорія X – до неї належить продукція попит на яку достатньо легко спрогнозувати. Вона користується постійним попитом. Обсяг продажів змінюється не сильно, тому його досить просто спрогнозувати;

- категорія Y – продукція, попит на яку спрогнозувати важче, в порівнянні з попередньою категорією. Попит є нестабільним, однак мінливість можна певною мірою спрогнозувати. Зміни попиту викликані зрозумілими факторами: сезонність, життєвий цикл продукції чи дії конкурентів.

- категорія Z - товари, попит на яких нестабільний, може виникати нерегулярно та сильно змінюватись. Відсутність тренду та різних факторів створює певні проблеми, через які спрогнозувати попит неможливо.

Формула розрахунку коефіцієнта варіації - це відношення стандартного відхилення до математичного очікування обсягу продажів. Зміна попиту може виражатись через коефіцієнт варіації, який розраховується за формулою [7]:

$$V = \frac{\sigma}{x^*} \frac{\sqrt{\sum_i^n (x_i - x^*)^2}}{x^*} * 100\%, \quad (3.1)$$

де  $\sigma$  – стандартне відхилення обсягу продажів;

$x_i$  – обсяг продажу в  $i$ -й період;

$n$  – кількість досліджуваних періодів продажу товарів;

$x^*$  – середнє арифметичне значення продажу товарів.

Коефіцієнт варіації показує відхилення обсягу продажів від середнього значення: чим більший цей показник, тим менш стабільний обсяг продажів товару[7].

Критерії оцінки для різних категорій продукції, які використовуються для проведення XYZ-аналізу показані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Критерії оцінки асортименту за показником варіації

Категорія	Показник варіації	Характеристика
«X»	$0 < V < 10\%$	Продукція зі стабільними обсягами продажів
«Y»	$10\% < V < 25\%$	Продукція з прогнозованими, але нестабільними обсягами продажів
«Z»	$V > 25\%$	Продукція з нестабільним попитом

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Для проведення XYZ-аналізу використовувалась програма Excel, зокрема формули «СТАНДОТКЛОНП» і «СРЗНАЧ». За результатами складено таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 - Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Гранд Косметик» на основі XYZ-аналізу

Найменування	2018	2019	2020	Коефіцієнт варіації	Група
1	2	3	4	5	6
Усього	162 187,30	226315,2	251838,2	-	-
Засоби для догляду за шкірою	48656,19	67894,56	75551,5	57,58	Z
Декоративна косметика	40546,825	56578,8	62959,6	56,34	Z
Парфумерія	32437,46	45263,04	50367,6	52,65	Z
Продукти для масажу	17840,603	24894,67	27702,2	35,16	Z
Засоби для ванни і душу	14596,857	20368,37	22665,4	33,97	Z
Засоби для захисту від сонця	8109,365	11315,76	12591,9	17,67	Y

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, до групи Y належать лише засоби для захисту від сонця. Всі інші товари належать до групи Z. Це пояснюється тим, що існує певна сезонність попиту. Тому зробити точні прогнози на попит достатньо важко.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу (див. рисунок 3.2) дає змогу повніше охопити асортиментний портфель, що дозволить ефективніше управляти запасами та закупками, розробити оптимальний асортимент, щоб задовільнити всі категорії споживачів. Це дозволяє визначити найбільш прибуткові групи товарів та ті, що користуються меншим попитом.

	X	Y	Z
A	-	-	Засоби для догляду за шкірою; Декоративна косметика; Парфумерія
B	-	-	Продукти для масажу
C	-	Засоби для захисту від сонця	Засоби для ванни і душу

Рисунок 3.2 - Матриця ABC- XYZ-аналізу

*Джерело: складено автором*

Товари поділені на дев'ять груп та мають наступні значення:

AX - приносять значну частку виручки зі стабільним попитом;

AY - велика частка виручки, але попит підданий коливанням;

AZ - добре продаються, але попит погано піддається прогнозуванню;

BX - середні обсяги виручки, низькі коливання попиту;

BY - середні обсяги виручки, коливання попиту в межах норми, наприклад, сезонні;

BZ - середні обсяги виручки, складно прогнозований попит;

CX - низька частка в прибутку, стабільний рівень попиту;

CY - невисокий рівень прибутку при середніх коливаннях попиту;

CZ - низький рівень прибутку, високі коливання попиту.

Природно, що найбільш важливе значення для бізнесу гратимуть товари категорії AX, а ось велика партія товарної груп CZ ризикує залежатися на складі надовго в разі падіння попиту практично до нуля і нанести компанії збитки. У багатьох ситуаціях різке скорочення товарного асортименту за рахунок виключення з нього товарів групи С не виправдано. Однак забезпечити постійну наявність на складі товарної групи А необхідно.

### **3.2. Проект розвитку прямих поставок в компанії**

Для покращення роботи компанії необхідно провести певні зміни, зокрема в сфері дистрибуції. Це стосується оптимізації шляху просування товару від дистриб'ютора до споживача, розробка управлінських рішень у зв'язку з карантинними обмеженнями та перекваліфікації працівників.

Для початку визначимо слабкі та сильні сторони компанії ТОВ «Гранд Косметик». Для цього проведемо SWOT-аналіз - основа процесу стратегічного планування. За його результатами та, виходячи з визначеної місії, компанія ставить стратегічні цілі, створює програми, які допоможуть досягти ці цілі. SWOT-аналіз передбачає визначення факторів зовнішнього бізнес-середовища, яке утворене макросередовищем та мікросередовищем, аналізом впливу факторів на функціонування підприємства; виявленням слабких та сильних сторін самого підприємства. Завдяки результатам проведеного аналізу підприємство може відповісти на запитання: як досягти кращого успіху, застосовуючи свої власні сильні сторони та можливості, які надає зовнішнє бізнес-середовище, а також визначити свої бізнес-стратегію [29].

SWOT-аналіз - це дослідження, завданням якого є визначення й оцінка сильних і слабких сторін підприємства, оцінка його можливостей і потенційних загроз. Можливості дозволяють підприємству створити щось нове: випустити

новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію, налаштувати бізнес-процеси. Загрози - це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити її існуючих переваг: поява нових конкурентів, появи товарів-замінників.

Щоб успішно справлятися з погрозами і дієво використовувати можливості, аж ніяк не досить тільки одного знання про них. На першому етапі SWOT-аналізу, з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться організація, складається список її сильних і слабких сторін, а також список загроз і можливостей (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.5 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Гранд Косметик»

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні слабкості
1	2
в компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти, використовуються інновації	недостатньо можливостей для розширення діяльності
компанія має стійку репутацію	недостатнє фінансування
компанія враховує потреби споживачів	негнучка політика роботи з клієнтами
високоякісна продукція	нераціональні витрати на просування товару від виробника до споживача
є чітко сформульована стратегія	використання аутсорсингу вимагає значних витрат
компанія співпрацює з всесвітньовідомими брендами	незручний сайт
має налаштовані канали постачання у всіх регіонах	
Потенційні зовнішні сприятливі можливості	Потенційні зовнішні загрози
можливість покращення обслуговування	послаблення росту ринку, несприятливі демографічні зміни вводу нових ринкових сегментів
можливість скорочення витрат	економічна криза

розширення діапазону постачальників та можливих товарів	збільшення продаж, заміняючих товарів, зміна смаків і потреб покупців
зниження торгових бар'єрів у виході на інші ринки	Загострення конкуренції
сприятливі зрушення в курсах валют	Несприятливі зрушення в курсах валют
підвищення купівельної спроможності населення	Зміна політики просування товарів виробником
послаблення нестабільності бізнесу	чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу

*Джерело: складено автором*

Основні сильні сторони компанії ТОВ «Гранд Косметик»:

- репутація компанії - компанія ТОВ «Гранд Косметик» має позитивну репутацію, на основі відгуків споживачів, експертів;
- якість продукції - вся продукція ТОВ «Гранд Косметик» є високоякісною;
- ефективність системи збуту - в компанії налагоджені канали збуту продукції;
- ефективність інновацій - компанія запроваджує ефективні інновації;
- кваліфіковані працівники, що ефективно виконують свої задачі щодо просування продукції;
- гнучкість - ТОВ «Гранд Косметик» має здатність пристосовуватись до внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на компанію.

Отже, розглянувши сильні та слабкі сторони, можливості і загрози можемо зробити висновок, що ТОВ «Гранд Косметик» має необхідні можливості для розвитку та може адаптуватись до нових змін. У 2019-2020 р. на діяльність компанії сильно вплинула пандемія COVID-19. Стаціонарні магазини були закриті, тому фірма могла приймати замовлення лише в онлайн режимі. Частина працівників була переведена на дистанційну роботу, а інші у

відпустку для очікування відкриття магазинів. Все це спричинило зміни в діяльності та фінансовому стані компанії.

Визначимо основні цілі розробки проекту розвитку прямих поставок в компанії (див. рисунок 3.2).



Рисунок 3.2. - Дерево цілей підприємства ТОВ «Гранд Косметик»

*Джерело: складено автором*

В компанії ТОВ «Гранд Косметик» можна виділити такі типи цілей:

- досягнення визначених значень показника ринкової частки;
- цілі підвищення ефективності діяльності;
- цілі одержання визначеного прибутку;
- збільшення частки на українському ринку та закордоном;
- підвищення іміджу компанії;
- розробка реклами та стимулювання збуту;
- розвиток власної роздрібною мережі.



Для проведення ефективної діяльності, зокрема в сфері дистрибуції пропонуємо частину робітників перекваліфікувати в кур'єрів. Це дозволить зберегти робочі місця і відмовитись від послуг доставки Нової Пошти.

У 2018 році в компанії працювало 209 працівників, а у 2020 - 216 чол. частину із них пропонується перевести в кур'єрів. Розглянемо детальніше склад персоналу (див. рисунок 3.3).

Отже, в кур'єри можна перевести частину працівників відділу продажів (40 осіб), постачання (10 осіб) та маркетингу (10 осіб). Інша частина працівників залишається працювати в режимі онлайн.

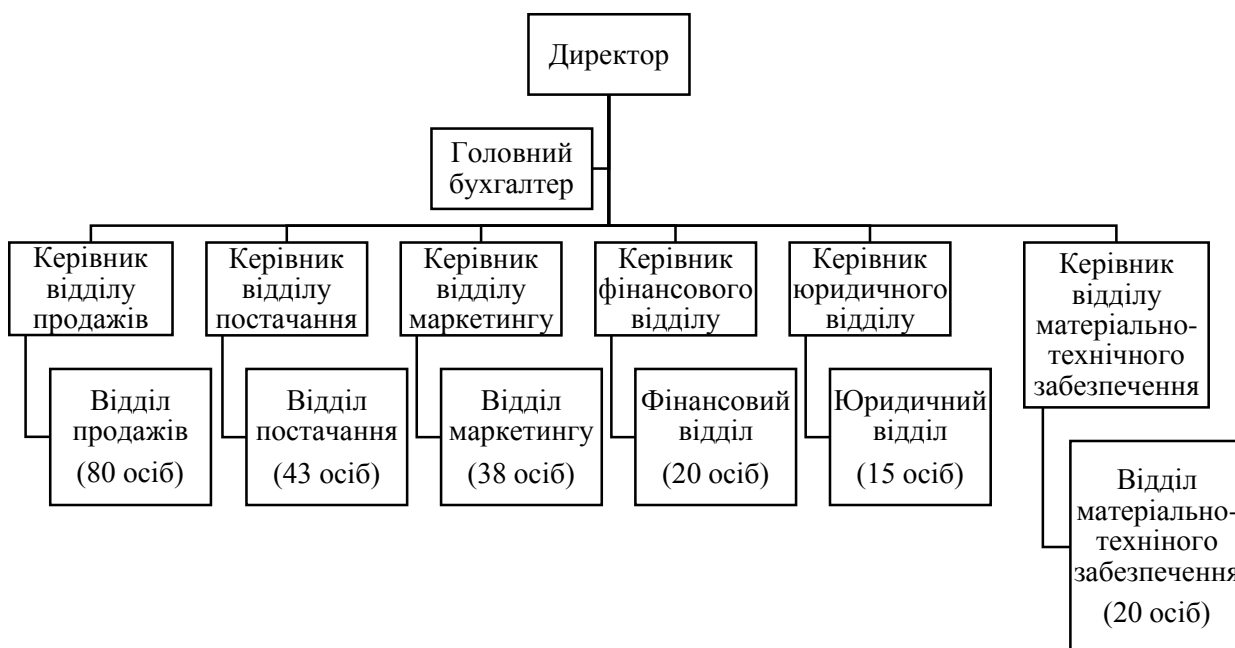


Рисунок 3.3 - Організаційна структура ТОВ «Гранд Косметик» у 2020 р.

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Для пересування кур'єри використовуватимуть автомобілі, велосипеди, а деякі ходитимуть пішки (близькі райони та райони, де транспорт не зможе доїхати). Потрібно правильно розподілити персонал, відповідно до їх навиків та вмінь, наприклад водіння автомобіля і наявність прав (див. таблицю 3.6).

Таблиця 3.6. - Структура персоналу, які перекваліфіковуються в кур'єрів

	Кур'єри з авто	Кур'єри-велосипедисти	Піші кур'єри
Працівники відділу продажів	15	15	10
Працівники відділу постачання	10	-	-
Працівники відділу маркетингу	5	5	-

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Розглянута структура дозволить визначити витрати, які необхідні для перекваліфікації, закупівлі необхідного обладнання чи транспорту.

Для перекваліфікації необхідно організувати навчання терміном 1 робочий тиждень, щоб донести інформацію про основні особливості роботи кур'єрської служби (див. рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Графік та опис процесу навчання кур'єрів

*Джерело: складено автором*

З рисунку зрозуміло, що навчання розраховано на 6 днів та проходитиме у вигляді семінарів. Це дозволить підприємству за короткий період часу провести перепідготовку співробітників.

ТОВ «Гранд Косметик» може організувати навчання декількома способами:

- в середині компанії;
- поза компанію;

Способи оплати:

- за рахунок підприємства;
- комбінована оплата.

Проаналізуємо альтернативні варіанти та виберемо найкращий (див. таблицю 3.7).

Таблиця 3.7. – Аналіз альтернативних варіантів організації навчання

Організація навчання Спосіб оплати	В середині компанії	Залучення спеціаліста з іншої компанії
За рахунок підприємства	Компанія виділяє співробітника, який проводить навчання та виділяє йому заробітну плату за сумісництвом на 6 днів. Оплачує навчання працівників повністю	Компанія залучає спеціаліста ззовні та оплачує йому заробітну плату за період навчання. Не потрібно відривати від роботи працівника самої компанії. Оплата здійснюється за рахунок підприємства.
Комбінована оплата	Компанія виділяє співробітника, що проводить навчання, виділяє йому заробітну плату. Саме навчання оплачується працівником та підприємством 50/50	Компанія залучає спеціаліста ззовні та оплачує йому заробітну плату за період навчання. Не потрібно відривати від роботи працівника самої компанії. Оплата здійснюється 50/50 працівником і підприємством

*Джерело: складено автором*

Найбільш оптимальний варіант для компанії – це виділити працівника для проведення навчання та оплатити навчання повністю. Так компанія зможе заощадити кошти на послуги сторонньої компанії і підвищити лояльність працівників, створити позитивну робочу атмосферу під час кризи в країні, коли багато працівників скорочується, а компанії закриваються.

### 3.3. Економічна ефективність проекту

Раніше компанія користувалась послугами аутсорсингу перевізника «Нова Пошта». Це вимагало великого обсягу затрат як на оплату праці, на організацію процесу транспортування, технологічне забезпечення діяльності, податкові відрахування, програмне забезпечення, а також витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві. Отже, до оцінки

ефективності такої діяльності необхідно підійти комплексно, щоб зрозуміти чи варто компаній й надалі користуватись послугами аутсорсингу. Оцінка передбачає розрахунок всіх доходів та витрат, на кожному з етапів просування продукції до клієнта. В таблиці 3.8 розглянемо детальніше основні види витрат за основними етапами процесу реалізації аутсорсингової угоди [37]. Це дозволить проаналізувати усі витрати під час використання аутсорсингу та виділити основні фактори його ефективності.

Таблиця 3.8. – Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди

Етапи реалізації аутсорсингової угоди	Витрати
1	2
Аналіз внутрішнього середовища підприємства і оцінка доцільності передачі в аутсорсинг бізнес-процесів	Витрати планування: затрати на оцінку ризиків та визначення можливостей застосування аутсорсингу; на розробку стратегії здійснення аутсорсингу
Аналізування ринку аутсорсингових послуг і вибір підрядника	Витрати реалізації: витрати на моніторинг ринку аутсорсингових послуг; витрати на організацію тендеру; витрати на підготовку переговорів
Укладання контракту	Витрати, пов'язані з наданням послуг та обміном даними: витрати, пов'язані із забезпеченням документального оформлення операцій; витрати обмін інформацією; витрати на додаткові консультації і переговори
Передача бізнес-процесів сторонній організацій (аутсорсеру) і трансформація виробничо-господарської діяльності	Витрати передачі: затрати на зміну діяльності; витрати на зміну умов діяльності й складу працівників підприємства тощо)
Поетапний контроль виконання аутсорсером його функцій, аналіз результатів та коригування відхилень	Витрати на моніторинг і контроль: затрати на проведення аналізу виконання умов договору; витрати на проведення коригувальних заходів
Підсумковий аналіз аутсорсингової діяльності та припинення взаємовідносин з аутсорсером	Витрати на припинення взаємовідносин: витрати на здійснення підсумкового аналізу; затрати, пов'язані з пошуком нового виконавця послуг; затрати на повторну реорганізацію бізнесу; витрати, пов'язані зі збитками, завданими аутсорсером у разі невиконання ним умов договору

*Джерело: складено автором на основі [37].*

Отже, з таблиці зрозуміло, що використовувати послуги аутсорсингу в логістиці не завжди вигідно. Варто детально аналізувати динаміку доходів та витрат до і після впровадження такого заходу (див. рисунок 3.5).

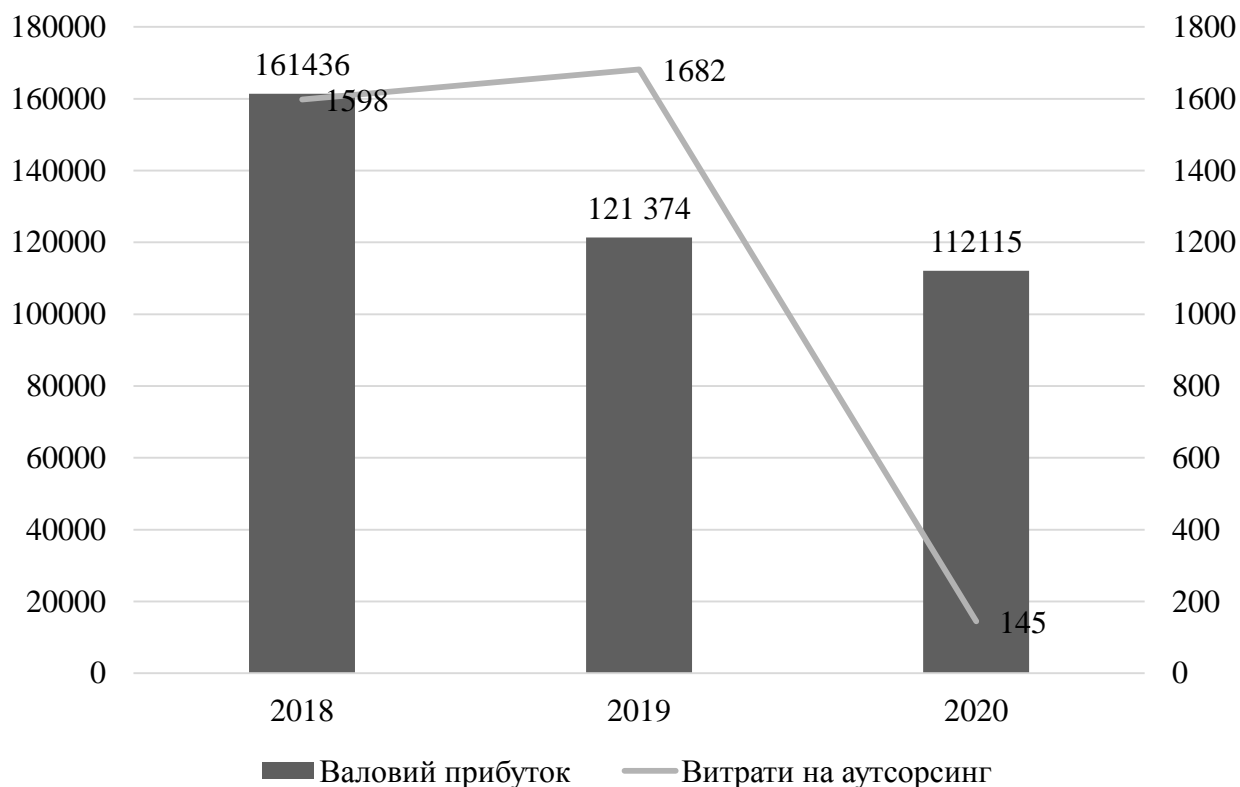


Рисунок 3.5 - Динаміка витрат та доходів протягом використання послуг аутсорсингу в логістиці

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, з рисунку 3.5. зрозуміло, що у 2019 витрати на аутсорсинг продовжували зростати, а показник валового прибутку – зменшуватись. Це вказує на те, що використання кур'єрів «Нової Пошти» стало недоцільним. Тому було прийнято рішення відмовитись від цих послуг.

Проведемо розрахунок витрат на перекваліфікацію працівників в кур'єрів та порівняєм їх з витратами на аутсорсинг. В компанії було декілька варіантів проведення навчання.

Затрати на навчання, що бере на себе підприємство, наведені в таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – Затрати на навчання персоналу ТОВ «Гранд Косметик»

	Кількість	Термін	Вартість, грн
1	2	3	4
Персонал, що перекваліфіковується в кур'єрів	60	6 днів	1000
Працівник, який проводить навчання	1	6 днів	3500
Виділення приміщення	1	6 днів	0 (навчання проводиться в приміщенні компанії)
Всього	61	6 днів	63500

*Джерело: складено автором*

Отже, вартість навчання становитиме 63500 за 6 днів. У вартість входить оплата праці, роздатковий матеріал, канцелярія тощо.

Для організації кур'єрської доставки необхідно закупити обладнання та автомобілі. Для ТОВ «Гранд Косметик» доцільніше буде залучити працівників з автомобілями та оплачувати витрати на паливо. Проведемо розрахунок витрат в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Витрати на організацію кур'єрської доставки

	Витрати	Сума, грн
1	2	3
1	Закупка обладнання (сканерів, комп'ютерів, GPS-навігаторів )	40000
2	Оплата за паливо	120000
3	Виплата заробітної плати	600000
	Всього на рік $((2+3)*12)+1$	8680000

*Джерело: складено автором*

Отже, загальні витрати становлять 8 680 000 грн. Зважаючи на те, що компанія й так виплачувала заробітну плату працівникам, можна відняти суму заробітної плати для розрахунку вигоди від перекваліфікації працівників. Отже, сума витрат становитиме 1 480 000.

Порівняємо витрати на аутсорсинг та витрати на перекваліфікацію (навчання та роботу кур'єрів) (див. рисунок 3.6).

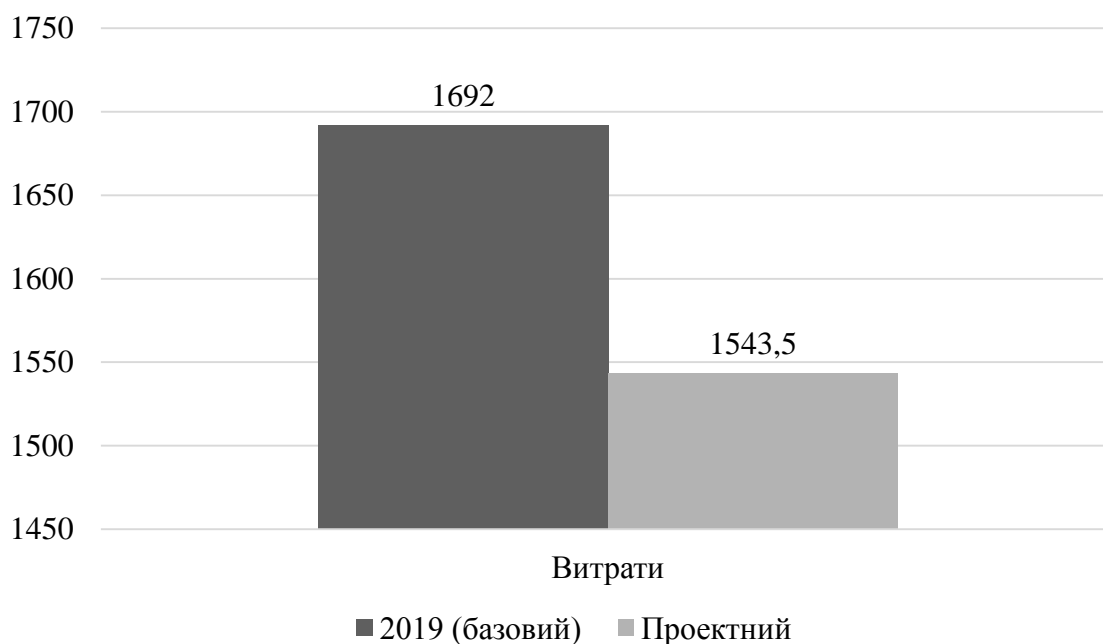


Рисунок 3.6 – Порівняння витрат на аутсорсинг та витрат на перекваліфікацію  
*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, з рисунку ми бачимо, що за рахунок перекваліфікації працівників можна суттєво скоротити витрати на доставку.

ТОВ «Гранд Косметик» варто встановити тариф на адресну доставку (30 грн), який буде нижчим за доставку «Новою Поштою» (50 грн). Це дозволить зменшити витрати на організацію кур'єрської доставки за рахунок працівників компанії. Водночас це вигідно для споживачів, які швидко отримують товар та платять за доставку набагато менше, ніж національним перевізником.



Ефективність аутсорсингу логістичних процесів можна визначити на основі аналізу зміни витрат, доходів і прибутку. Для визначення ефективності аутсорсингу фінансових послуг доцільно використовувати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства, розраховані до і після його впровадження. Узагальнюючими показниками ефективності аутсорсингу бізнеспроцесів є приріст показників рентабельності після його реалізації, окремі з яких обчислюють залежно від тих функцій, які передають на аутсорсинг. До основних із них зараховують:

- приріст рентабельності основної діяльності;
- приріст рентабельності активів;
- приріст рентабельності продажів;
- приріст чистої рентабельності підприємства.

Розглянемо вплив рекомендованих заходів на кінцеві показники діяльності підприємства (див. таблицю 3.11).

Таблиця 3.11 – Вплив заходів на кінцеві показники діяльності підприємства

Показник	Роки		Відхилення	
	Базовий	Проектний	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції	323 656	356021,6	32365,6	9,1
Собівартість продукції	202282	200259,2	-2022,8	-1,01
Витрати на збут	5337	5188,5	-148,5	-2,86
Валовий прибуток	121 374	121523	148,5	0,12
Чистий прибуток / збиток	104 014	121696,38	17682,38	14,5
Рентабельність реалізованої продукції	0,34	0,35	0,01	2,86
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,20	0,25	0,05	-
Рентабельність продажів	0,32	0,34	0,02	-

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, з таблиці ми можемо зробити висновок, що проведений захід був ефективним. Компанія знизила витрати та підвищила прибутки. Покращились показники рентабельності. Спрогнозуємо зміну попиту на рік по окремих категоріях продукції, використовуючи програму Excel (прогноз). За основу беремо дані з попередніх періодів (див. рисунок 3.7)

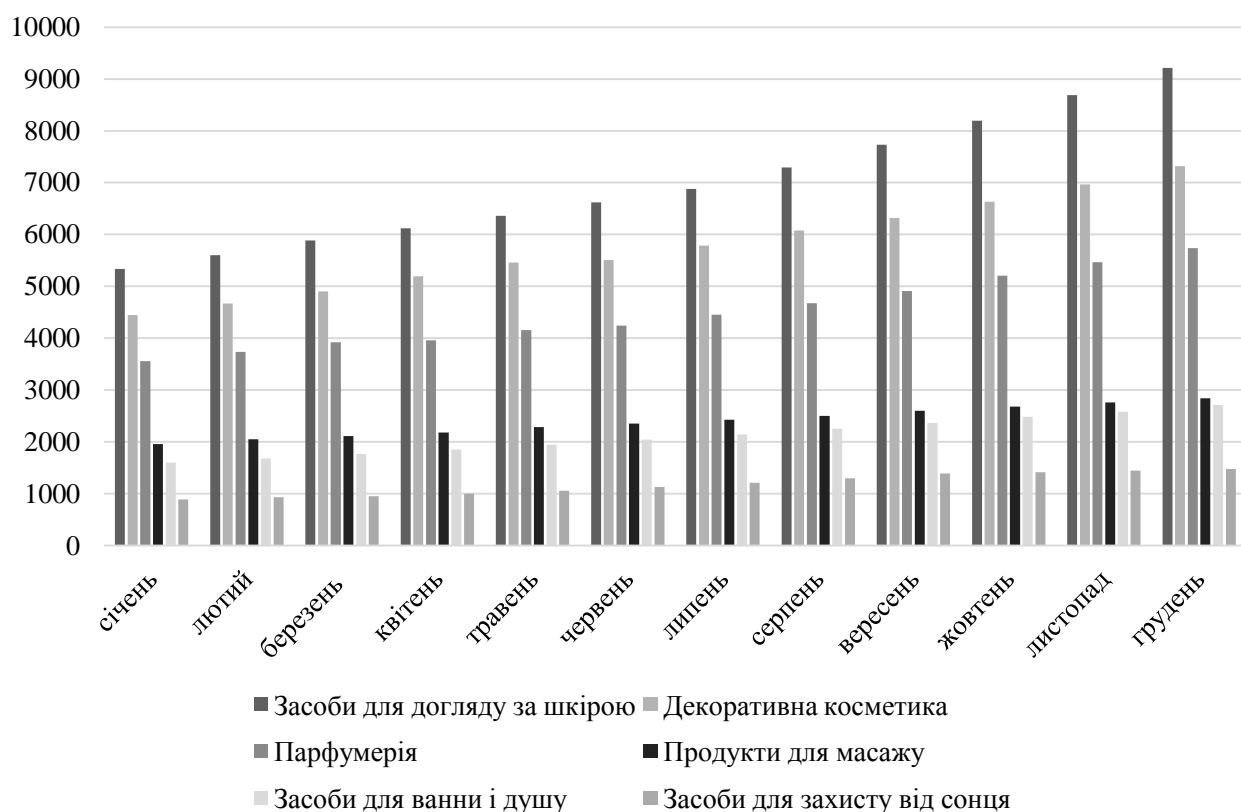


Рисунок 3.7 - Прогноз попиту на окремі категорії товарів

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, ми бачимо, що попит на всі товари поступово зростає. На нього впливають різні фактори, наприклад сезонність: засоби захисту від сонця більше купують літом, ніж зимою.

Розглянемо зміни витрат та прибутків помісячно на графіку (див. рисунок 3.8).

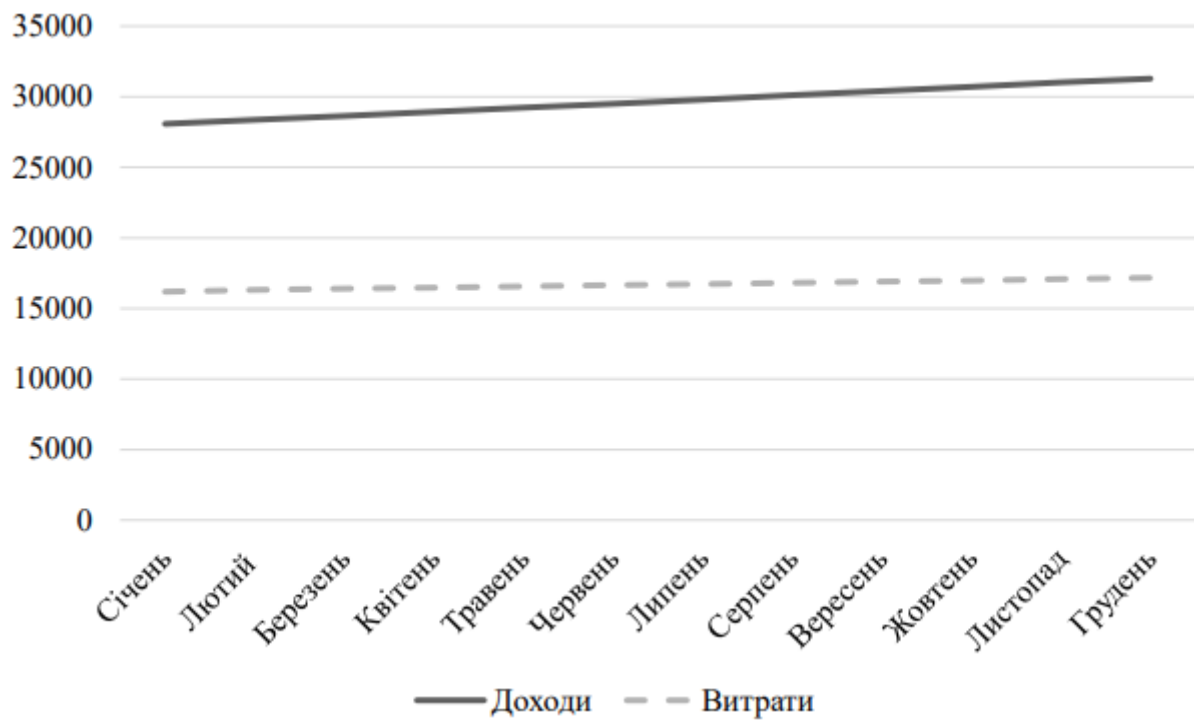


Рисунок 3.8 – Зміна доходів і витрат протягом року після впровадження заходу  
*Джерело: складено автором на основі [18]*

Отже, після проведення заходу дохід постійно зростає. Витрати на реалізацію продукції теж зростають, однак поступово, немає різких змін, які б стали негативними для підприємства. Тому можемо зробити висновок, що перекваліфікація частини працівників підприємства в кур'єрів була правильним рішенням.

### 3.4. Висновки до розділу 3

В третьому розділі було детально проаналізовано асортимент продукції та розглянули сильні і слабкі сторони. Це допомогло обрати вектор руху і необхідну стратегію роботи.

Основою проекту стала перекваліфікація працівників у кур'єрів. Це значно зберігає витрати на доставку продукції і робочі місця. Оскільки на діяльність компанії сильно вплинула пандемія COVID-19, більшість співробітників перевели у дистанційний режим. Динаміка відобразила низький рівень ефективності роботи. ТОВ «Гранд Косметик» рекомендується встановити тариф на адресну доставку (30 грн), який буде нижчим за доставку «Новою Поштою» (50 грн). Це дозволить зменшити витрати на організацію кур'єрської доставки за рахунок працівників компанії. Водночас це вигідно для споживачів, які швидко отримують товар та платять за доставку набагато менше, ніж національним перевізником.

Результат проекту доводить, що дохід від такого заходу зростає. Ми спостерігаємо приріст показників рентабельності, що є ключовим і узагальнюючим показником в ефективності роботи компанії.

Отже, після проведення заходу дохід постійно зростає. Витрати на реалізацію продукції теж зростають, однак поступово, немає різких змін, які б стали негативними для підприємства. Тому можемо зробити висновок, що перекваліфікація частини працівників підприємства в кур'єрів була правильним рішенням.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В першому розділі було розглянуто теоретичні основи організації прямої поставки продукції. Для сучасних компаній питання ефективного управління постачанням, виробництвом і дистрибуцією стають все більш актуальними. Сучасна концепція логістики базується на системі взаємопов'язаних принципах, серед яких чільне положення в діяльності логістичних систем займають: однонаправленість, гнучкість, синхронізація, оптимізація, інтеграція потоків процесів.

На даний момент система прямої доставки зазнала значних змін через пандемію коронавірусу COVID-19. Карантинні обмеження порушили стандартні відносини між виробником та споживачем. Зміни торкнулись як міжнародних так і внутрішніх перевезень. Більшість країн світу закрили кордони та обмежили вантажні перевезення. Сьогодні, коли комерційні перевезення по повітря і морю більш обмежені через карантинні заходи, автомобільний транспорт отримав перевагу. На теперішній час нагальним завданням автотранспортного сектору є підтримка безперебійної роботи ланцюгів поставок.

Аналіз логістичних процесів дає змогу зрозуміти як компанія може адаптуватись до нових умов існування в період пандемії, зберегти, при цьому, існуючі конкурентні позиції на ринку, зменшити логістичні витрати та покращити якість обслуговування.

В другому розділі була розглянута організація прямої поставки продукції ТОВ «Гранд Косметик» в умовах карантинних обмежень.

ТОВ «Гранд Косметик Україна» (Grand Cosmetic) – мультибрендова косметична компанія, яка існує на ринку України з 2009 року і працює з центрами краси та здоров'я, SPA-комплексами і клініками естетичної медицини. Компанія займається розподілом та доставкою продукції, організовує перевезення з однієї точки в іншу, займається створенням складів

та розподілу в них відвантаженої продукції. Відповідає за швидкість вантажоперевезень, забезпечення ефективного управління інфраструктурного розподілу та побудову комунікаційної мережі. Важливим етапом діяльності «Гранд Косметик» є створення бази даних, що допомагає визначити де і в якій кількості зберігається певний вид продукції.

Провівши аналіз господарської діяльності компанії, зміни способу просування продукції до споживача, зокрема акцент на доставку за адресою ми можемо зробити наступні висновки. Компанія ТОВ «Гранд Косметик» зуміла втримати свої позиції на ринку та перекваліфікуватись на доставку, а не реалізацію продукції в стаціонарних магазинах.

Однак, значно зменшився прибуток, що говорить про необхідність додаткових змін, покращення управління сферою дистрибуції та інших моментів. Варто провести заходи, які будуть націлені на оптимізацію дистрибуційних процесів та підвищення продуктивності праці співробітників ТОВ «Гранд Косметик».

В третьому розділі було детально проаналізовано асортимент продукції та розглянули сильні і слабкі сторони. Це допомогло обрати вектор руху і необхідну стратегію роботи.

Основою проекту стала перекваліфікація працівників у кур'єрів. Це значно зберігає витрати на доставку продукції і робочі місця. Оскільки на діяльність компанії сильно вплинула пандемія COVID-19, більшість співробітників перевели у дистанційний режим. Динаміка відобразила низький рівень ефективності роботи. ТОВ «Гранд Косметик» рекомендується встановити тариф на адресну доставку (30 грн), який буде нижчим за доставку «Новою Поштою» (50 грн). Це дозволить зменшити витрати на організацію кур'єрської доставки за рахунок працівників компанії. Водночас це вигідно для споживачів, які швидко отримують товар та платять за доставку набагато менше, ніж національним перевізником.

Результат проекту доводить, що дохід від такого заходу зростає. Ми спостерігаємо приріст показників рентабельності, що є ключовим і узагальнюючим показником в ефективності роботи компанії.

Отже, після проведення заходу дохід постійно зростає. Витрати на реалізацію продукції теж зростають, однак поступово, немає різких змін, які б стали негативними для підприємства. Тому можемо зробити висновок, що перекваліфікація частини працівників підприємства в кур'єрів була правильним рішенням.

## СПИСОКИ ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Особливості діяльності підприємств автомобільного транспорту в умовах пандемії covid-19. Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19, URL: [http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10207/Aktualni%20pytannia%20diialnosti%20subiektiv%20hospodariuvannia%20v%20umovakh%20pandemii%20COVID-19\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10207/Aktualni%20pytannia%20diialnosti%20subiektiv%20hospodariuvannia%20v%20umovakh%20pandemii%20COVID-19_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
2. Гайванович Н. В. Стратегія розвитку бізнес-суб'єктів в системі дистрибуції: дис. ... канд економ наук. Львів, 2016. 241 с.
3. Гайванович Н. В Система дистрибуції: сутність, структура та види формалізації відносин, URL: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/21\\_2017/21.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/21_2017/21.pdf)
4. Голубин Е. В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. В. Голубин. – М. : Вершина, 2006. – 136 с.
5. Егоров, Ю.Н. Основы маркетинга: Учебник / Ю.Н. Егоров. - М.: Инфра-М, 2015, с. 67
6. ЄС виробив рекомендації для сприяння безперешкодному руху вантажів, доступності товарів та послуг у рамках TEN-T, – Наталія Форсюк, URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yes-virobiv-rekomendaciyi-dlya-spriyannya-bezpereshkodnomuruhu-vantazhiv-dostupnosti-tovariv-ta-poslug-u-ramkah-ten-t-nataliya-forsyuk>
7. Жданов В. XYZ-анализ продаж, URL: <http://finzz.ru>
8. Кобилух О.Я, Гірна О.Б., Гаєва Л.І Ключові аспекти транспортної логістики в умовах пандемії covid-19. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління С. 117-122
9. Коронавирус (COVID-19): IRU призывает правительства оказать содействие обеспечению непрерывности поставок автомобильным транспортом и бесперебойной работе сетей мобильности // International Road Transport Union, URL: <https://www.iru.org/ru/Ресурсы/Новости/koronaviruscovid->



19-iru-prizyvaet-pravitelstva-okazat-sodeystvie-obespecheniyu-bespreryvnosti-postavok-avtomobilnym-transportom-i-bespereboynoy-rabote-setey-mobilnosti (дата звернення: 10.02.2021).

10. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с

11. Липчук В. В. Маркетинг: навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. - Львів: „Магнолія 2006”, 2012. - 456с

12. Лозинський В.Т., Міщук І.П. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики // Логістика : [збіник наукових праць] / відповідальний редактор Є. В. Крикавський. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 780 с. - (Вісник / Національний університет "Львівська політехніка" ; № 690).- С. 95-103.

13. Липчук В.В., Яців І.Г., Гошко Б.М., Гошко О.Й. Маркетинговий аналіз навч. посібн. Академвидав. Київ, 2008. 216 с., URL: [https://pidru4niki.com/1911010851916/marketing/analiz\\_distributsiyi#23](https://pidru4niki.com/1911010851916/marketing/analiz_distributsiyi#23)

14. Луцький М.Г., Марченко В.М., Давиденко В.В., Камянецька О.В. Менеджмент зовнішньоеконо-мічної діяльності. Навчальний посібник. – К.: Видавничий центр «Сузір'я», 2007 - 484с.

15. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь, О. К. Катерна, К. М. Молчанова. – К. : НАУ, 2017. – 364 с.

16. Майорова І. М. Сучасна маркетинговологістична концепція виробничого підприємства / І. М. Майорова // Економічний вісник Нац. техн. унту України “Київський політехнічний інститут”. – 2014. – № 11. – С. 382-389.

17. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П., Смерічевська С. В. та ін. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості., 2012. 534 с. С.326-341.

18. Офіційний сайт компанії «Гранд Косметик», URL: <http://grandcosmetic.com.ua/>
19. ООН считает eTIR одним из главных методов борьбы с последствиями COVID-19 // International Road Transport Union, 12.06.2020, URL: <https://www.iru.org/ru/Ресурсы/Новости/oon-schitaet-etir-odnim-iz-glavnykhmetodov-borby-s-posledstviyami-covid-19>
20. План порятунку: чи може Україна налагодити ефективну логістику, URL: <https://mind.ua/publications/20179078-plan-poryatunku-chi-mozhe-ukrayina-nalagoditi-efektivnu-logistiku>.
21. Організаційні форми каналів розподілу. URL: [https://stud.com.ua/168246/marketing/organizatsiyni\\_formi\\_kanaliv\\_rozpodilu](https://stud.com.ua/168246/marketing/organizatsiyni_formi_kanaliv_rozpodilu)
22. Разумний А. Г. Використання Swot-аналізу в планування маркетингових комунікацій на фармацевтичному ринку України/ /Маркетинг в Україні. - Київ, 2003. № 2. С. 30-32
23. Сак А.В., Журавлев В.А. Оптимизация маркетинговых решений. М.: Гревцов, 2010. 302 с
24. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів) / За заг.ред. С. В. Смерічевської. Львів, «Магнолія - 2006», 2013. 552с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>
25. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі // Актуальні проблеми економіки №3, 2009. С.36-44
26. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів) / За заг.ред. С. В. Смерічевської. Львів, «Магнолія - 2006», 2013. 552с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>

27. Смерічевська С. В., Сидич О. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Економіка промисловості. №2-С, 2006, С.14-19
28. Савченко Л.В. Оптимизация решений в логистике: теория и практика. Киев: РИО НТУ, 2007. - 248 с.
29. Смеричевская С. В., Вектор розвитку організаційних форм логістизації національної економіки в Україні // Економічний часопис -XXI. №7-8, 2012. С.22-25.
30. Соколова О.Є., Акімова Т.А., Сулима Л.О. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні / О.Є. Соколова, Т.А. Акімова, Л.О. Сулима // Економічний простір: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2014. – Вип. 83. – С.91-103.
31. Соколова О.Є. Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів/ О.Є. Соколова// Наукоємні технології. – 2014. – №1(21). – С. 114-118.
32. Соколова О.Є. Теоретико-методологічні основи формування транспортно-логістичної системи України/ О.Є. Соколова// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. К.: НАУ, 2010. – Вип.27. – С.3-12.
33. Ткаченко І.С., Григорак М.Ю. Моделювання і управління системними ризиками в логістиці. 2005.
34. Цыбанев Г. В. Фреттинг-усталость поверхностей с дискретными покрытиями / Г.В. Цыбанев, В.Е. Марчук, О.М. Герасимчук // Проблемы трибологии. – 2009. – № 1. – С. 97–104.
35. Цыбанев Г. В. Управление свойствами поверхностей трения при приработке дискретных покрытий в условиях фреттинга / Г.В. Цыбанев, В.Е. Марчук, В.І. Калініченко // Проблемы трибологии. – 2011. - №1. – С. 52–57.
36. Чухрай Н. І. Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики: монографія / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів : Інтелект-Захід, 2007. – 231 с

37. Чижевська Л.В., Вигівська І.М., Дикий А.П., Скакун А.С. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації: монографія / Житомир: ЖДТУ, 2011. 403 с.
38. Что такое дропшипинг. URL: <https://logists.by/library/distribution-sales-exports/что-такое-dropshipping>
39. Що таке дистрибуція? Дистрибуція - що це за показник? Показники дистрибуції, URL: <https://coral-power.ru/uk/что-такое-distribuciya-distribuciya---что-eto-za-pokazatel.html>
40. Швидше за все повезе, ось тільки на чому? Аналіз ринку вантажоперевезень в Україні, URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/skoree-vsego-povezet-vot-tolko-na-chem-analiz-rynka-gruzoperevozok-v-ukraine>
41. Czubala A. Dystrybucja produktów. Wydanie II zmienione / A. Czubala. – Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. – 248 s
42. Logistyka dystrybucji. Praca zbiorowa / [pod red. K. Rutkowskiego]. – Warszawa : Difin, 2001. – 323 s
43. Cortez R. M., Johnston W. J. The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. Pp. 125–135.
44. COVID-19: положение автомобильного транспорта // International Road Transport Union, 17.04.2020. URL: <https://www.iru.org/ru/Ресурсы/Новости/covid-19-polozhenie-avtomobilnogo-transporta> (дата звернення: 10.02.2021).
45. COVID-19 and road transport // International Labour Organization. URL: [https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_746914/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_746914/lang-en/index.htm) (дата звернення: 10.02.2021).
46. Bish D., Leung D. G. The long tail of a pandemic: business viability after the crisis // *Torys* : сайт. URL: <https://www.torys.com/insights/publications/-2020/05/the-long-tail-of-a-pandemic-business-viability-after-the-crisis> (дата звернення: 10.02.2021).

47. LeGeyt D., DiGregorio H., Algar R., Josephs K. Canada: Restructuring Options To Encourage Business Viability In Light Of COVID-19 // Mondaq. 21.04.2020. URL: <https://www.mondaq.com/canada/insolvencybankruptcy/921064/restructuring-options-to-encourage-business-viability-in-light-of-covid-19>
48. Kharchenko V., Bugayko D., Antonova A., Grigorak M., Pawęska M. Theoretical Approaches for Safety Levels Measurements–Sequential Probability Ratio Test (SPRT). Logistics and Transport. 2017. 34. 25-32
49. Nowak G., Maluck M., Stürmer C. The era of digitized trucking: Transforming the logistics value chain. Strategy. 2016. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/era-of-digitized-trucking>.
50. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 232 p.

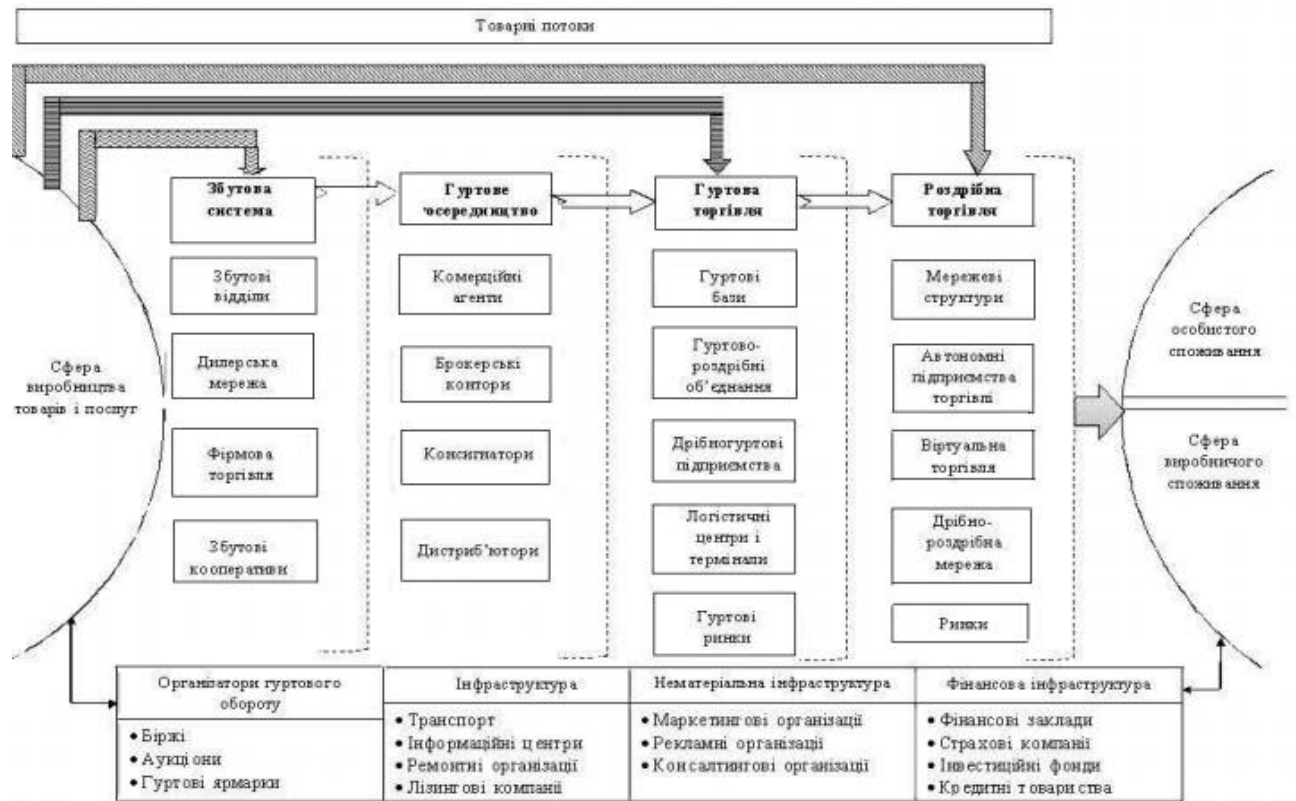


Рис. А. 1 Структура системи дистрибуції

## Додаток Б

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

01

Підприємство \_\_\_\_\_  
(найменування)

за ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	263548	191925
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 102112 )	(94134 )
<b>Валовий:</b>		161436	97791
прибуток	2090		
збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	9372	5974
Адміністративні витрати	2130	( 4755 )	(5487 )
Витрати на збут	2150	( 3845 )	(4863)
Інші операційні витрати	2180	( 8767 )	(2735 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>		153441	90680
прибуток	2190		
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	13	-
Фінансові витрати	2250	( 1970 )	( 2317 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 31 )	( - )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>		151453	88363
прибуток	2290		
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>		151453	88363
прибуток	2350		
збиток	2355	( - )	( - )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	151453	88363

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	854192	239151
Витрати на оплату праці	2505	20416	10800
Відрахування на соціальні заходи	2510	4449	2368
Амортизація	2515	22071	17240
Інші операційні витрати	2520	34919	27347
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	936047	296906

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



# Продовження додатку Б

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Підприємство _____ (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
			01
		за ЄДРПОУ _____	
за 2019 р.		Форма № 2 Код за ДКУД 1801003	

### I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	323656	263548
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(202282)	(162628)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	121 374	100920
збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	5207	7095
Адміністративні витрати	2130	(6331)	(4862)
Витрати на збут	2150	(5337)	(4311)
Інші операційні витрати	2180	(7558)	(6919)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	107355	91923
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	23	-
Інші доходи	2240	7	13
Фінансові витрати	2250	(3371)	(1970)
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	(31)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	104014	89935
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	104014	89935
збиток	2355	( - )	( - )

## Продовження додатку Б

### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	104014	89935

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	455567	385361
Витрати на оплату праці	2505	23438	20416
Відрахування на соціальні заходи	2510	5124	4449
Амортизація	2515	26651	22075
Інші операційні витрати	2520	43927	33067
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	554707	465368

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

# Продовження додатку Б

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

01

Підприємство \_\_\_\_\_  
(найменування)

за ЄДРПОУ

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

### I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	401557	323656
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(289442)	(202282)
<b>Валовий:</b>		112115	121374
прибуток	2090		
збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	8680	5207
Адміністративні витрати	2130	(9530)	(6331)
Витрати на збут	2150	(4762)	(5337)
Інші операційні витрати	2180	(7531)	(7558)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>		98972	107355
прибуток	2190		
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	333	23
Інші доходи	2240	64	7
Фінансові витрати	2250	(1110)	(3371)
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	(12)	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>		98247	104014
прибуток	2290		
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>		98247	104014
прибуток	2350		
збиток	2355	( - )	( - )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	98247	104014

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	458690	455567
Витрати на оплату праці	2505	30320	23438
Відрахування на соціальні заходи	2510	6678	5124
Амортизація	2515	33593	26651
Інші операційні витрати	2520	48952	43927
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	578233	554707

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер